

MANUAL DE ESTUDIO

MANUAL / Spanish
OF 7 MANUALS

MANEJO DE FUENTE

PROLOGO

EL PROPOSITO DE ESTE FOLLETO ES DE PROPORCIONAR LA INFORMACION BASICA SOBRE EL MANEJO DE FUENTES. ESTE FOLLETO ESTA DEDICADO A LOS CONCEPTOS DE CI EN EL MANEJO DE FUENTES; CONSECUSSION Y UTILIZACION, LOCALIZACION DEL EMPLEADO, INVESTIGACION Y CONTACTO INICIAL, ASIGNACION DE TAREAS, COLOCACION DE EMPLEADOS, ADIESTRAMIENTO DEL EMPLEADO, COMUNICACION CON LOS EMPLEADOS, DESARROLLO DE UNA IDENTIDAD, ESCRUTINIO DE EMPLEADOS, SEPARACION DE EMPLEADOS Y CONTROL DE LOS EMPLEADOS. LOS TERMINOS AGENTE ESPECIAL DE CONTRAINTELIGENCIA (AE) SE REFIERE A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE CONDUCEN O CONTRIBUYEN EN CONTRARESTAR LA COLECCION DE INFORMACION DE LA INTELIGENCIA MULTIDISCIPLINARIA DE LOS SERVICIOS HOSTILES. ESTE FOLLETO ESTA ORIENTADO PRIMORDIALMENTE A AQUELLAS PERSONAS INVOLUCRADAS EN EL CONTROL O EJECUCION DE LAS OPERACIONES DE CI. DE IGUAL MANERA, ESTE FOLLETO TIENE UN VALOR SIGNIFICATIVO PARA OTROS MIEMBROS DE LAS FUERZAS ARMADAS QUE FUNCIONAN EN LAS AREAS O SERVICIOS DE SEGURIDAD Y OTROS DEPARTAMENTOS DE INTELIGENCIA.

MANEJO DE FUENTES

CONTENIDO

	PAGINA
PROLOGO	
CAPITULO I. CONSECUSION Y UTILIZACION DEL EMPLEADO	1
CAPITULO II. LOCALIZACION DEL EMPLEADO	22
CAPITULO III. INVESTIGACION Y CONTACTO INICIAL	40
CAPITULO IV. ASIGNACION DE TAREAS	57
CAPITULO V. COLOCACION DE EMPLEADOS	70
CAPITULO VI. ADIESTRAMIENTO DEL EMPLEADO	82
CAPITULO VII. COMUNICACION CON LOS EMPLEADOS	109
CAPITULO VIII. DESARROLLO DE UNA IDENTIDAD	128
CAPITULO IX. ESCRUTINIO DE EMPLEADOS	140
CAPITULO X. SEPARACION DE EMPLEADOS	150
ANEXO A. CONTROL DE LOS EMPLEADOS	161

CAPITULO I

CONSECUSION Y UTILIZACION DEL EMPLEADO

INTRODUCCION

Esta capitulo tiene como objetivo presentar los procedimientos que se deben seguir en la consecución y utilización de personal requerido para recopilar información con valor de inteligencia para el gobierno. Tambien se discute la necesidad de:

- a. Contar con fuentes del gobierno en lugares y organizaciones que podrian caer en mano de los elementos insurrectos.
- b. Los tipos de fuentes (empleados) utilizados en el sistema de inteligencia del gobierno.
- c. La explotación de las debilidades inherentes a todo movimiento de insurrección.
- d. La misión y el análisis del objetivo.
- e. El procedimiento relativo a la consecución y el empleo de los servicios del empleado.

DESARROLLO:

A. EL EMPLEADO: Podemos definir al "empleado" como aquella persona que presta sus servicios a cambio de remuneración o recompensación. Debido a que los movimientos de insurrección pueden surgir en distintas zonas de influencia economica, politica y geografica, el gobierno no puede depender unicamente de la información proporcionada voluntariamente por ciudadanos leales o de información obtenida involuntariamente de insurgentes que han sido capturados. Debe existir algun incentivo para asegurar el suministro continuo de información al gobierno. Por consiguiente, es preciso diseminar en todos los segmentos de la sociedad a individuos suministradores de información cuyos servicios sean remunerados. Un empleado es aquella persona que proporcione información de valor para la inteligencia a cambio de alguna recompensa, ya sea monetaria o de otra indole. Esta persona puede ser un campesino de la aldea, un miembro de la celula de la organización insurgente, o un jefe de propaganda.

Los suministradores de información deben ser dispersados en todos los lugares considerados importantes, en toda organización popular, no importa su tamaño y en todo sitio donde pudiese aparecer algún brote de insurrección.

B. TIPOS DE EMPLEADOS:

El agente de CI debe valerse de los servicios de una variedad de personas para poder evaluar todos los aspectos de la vida nacional. Estas personas presentaran una diversidad de características. Cada empleado es un individuo con su propia personalidad y se le debe tratar como tal. Las tareas que han de realizar estos empleados son tambien de caracter individual. Habra ocasiones cuando los supervisores se veran obligados a dirigir las actividades de varios empleados.

1. El Supervisor: Un supervisor es el jefe de una red de empleados, organizados para realizar tareas especificas de coleccion de informacion. Cuando el agente de CI del gobierno no puede supervisar a los empleados o no lo hace por motivos de seguridad, procura hallar a un supervisor a quien adiestra para que se ocupe de esta tarea. Dicho supervisor responde ante el agente de CI y trabaja bajo su direccion. El grado de orientacion que proporcione el agente al supervisor dependera de su competencia, adiestramiento, lealtad, ejecutoria, personalidad, etc. Al planear actividades de coleccion de informacion, el agente debe emplear un supervisor solamente cuando sea necesario.

a. Tareas: El supervisor debe dirigir las actividades del grupo de empleados y proporcionar la direccion y control que normalmente proporcionaria el agente. Debe desempenar funciones tanto administrativas como operativas. Ademas, le corresponde evaluar la labor de los empleados para comprobar su motivacion, disciplina y las medidas de seguridad que observan en sus operaciones. Se le puede exigir conseguir empleados para luego presentarlos con antecedentes ficticios. Al realizar todas estas funciones el supervisor sirve de pantalla para el agente de CI y que actua como intermediario entre el y los empleados.

2. Los Colectores de Informacion: El colector de informacion es una persona adiestrada y remunerada para efectuar tareas relativas a la coleccion de informacion. A dicho individuo se le puede pedir que se afilie a un sindicato, que asista a las reuniones y que informe sobre todo lo acontecido. Asi mismo, se le puede pedir que obtenga informacion de los comerciantes acerca del porque de la falta de determinados articulos de primera necesidad.

Puede presentarse como un individuo desconforme, que encajaría bien en la organización insurgente. El colector de información es la persona directamente vinculada a la misión de inteligencia. Le corresponde obtener la información solicitada e informar sobre la misma.

3. El Personal de Apoyo: Se conoce como personal de apoyo a todas aquellas personas que colaboran con los colectores de información. Estas personas no participan directamente en las actividades de colección de información, pero sin ellas los colectores de información no podrían llenar su cometido. El agente utiliza el personal de apoyo para realizar tareas de seguridad, comunicaciones, asistencia técnicas y un sinnúmero de trabajos varios.

a. Personal de Seguridad: El personal de seguridad comprende al intermediario, el vigilante y el investigador. El intermediario sirve de enlace entre los miembros de una organización de colección de información que no se conocen mutuamente. El puede transmitir información o puede entregar documentos u otros objetos. Su función principal consiste en velar por la seguridad de las operaciones. El vigilante se ocupa de observar e informar sobre las actividades de los otros empleados, de individuos que podrían ser considerados como empleados en el futuro y de otros asuntos de interés relacionados con la administración de personal de inteligencia. El investigador realiza investigaciones discretas acerca del individuo supuesto a ser empleado como colector de información para el gobierno. También puede investigar a determinadas organizaciones y personas para proporcionar al agente información sobre la cual basar futuras operaciones.

b. Personal Técnico: El personal técnico proporciona el apoyo necesario para realizar ciertas misiones. Pueden ser especialistas en demoliciones, carpintería, sastrería, la confección de documentos o cualquier otra rama de especialización.

c. Personal de Servicio: El personal de servicio especial es variado y versátil. Este grupo comprende empleados que hacen las veces de personal de contacto, quienes poseen excepcionales dotes de persuasión, personal versado en la enseñanza y personal que procura encontrar empleados prometedores. Hay también empleados, generalmente un matrimonio, cuya residencia ofrece toda la seguridad del caso, de modo que tanto el agente como el colector de información pueden reunirse en ella para fines de adiestramiento, consulta o la realización de ensayos cuando esto sea necesario.

En esta categoría también se encuentra el personal de compra que discretamente y en secreto adquiere el equipo requerido para efectuar una misión determinada. El agente de CI debe dirigir múltiples y diversas actividades de colección de información a fin de identificar y explotar al insurgente. Para realizar esta misión con buen éxito, debe valerse de los servicios de una variedad de empleados. Los mejores resultados dependerán de la habilidad del agente de poder hallar, emplear, adiestrar y evaluar al personal capaz de llevar a cabo una diversidad de tareas.

C. VULNERABILIDADES DE LOS INSURGENTES: Un aspecto importante de todo movimiento de insurrección y una gran dificultad para la implantación de contramedidas es el hecho de que las actividades subversivas y la organización de los insurgentes permanecen ocultas en las etapas iniciales. La aparición de unidades de guerrillas o paramilitares ocurre cuando el movimiento ya ha tomado cuerpo. Dichas unidades son organizadas solamente después que se haya establecido una base sólida de dirección y de apoyo.

1. CARACTERISTICAS: El proceso de crear una base revolucionaria se caracteriza por el número de actividades que deben realizarse:

- a. Reclutamiento de Personal.
- b. Organización de Células Clandestinas.
- c. Infiltración en Organizaciones que agrupan grandes masas de personas.
- b. Adquisición y almacenamiento de suministros.

Los elementos subversivos suelen desatar una ofensiva psicológica, valiéndose de la agitación y la propaganda, con el objeto de desacreditar al gobierno e intensificar y canalizar el descontento popular.

2. PLANIFICACION: Al planear operaciones es sumamente importante advertir que aun cuando no se palpe actividad alguna por parte de las guerrillas, puede haber un movimiento de insurrección en gestación. Toda contramedida que se concentre únicamente sobre las actividades de las guerrillas, sin considerar la organización secreta y la gran preparación necesaria antes de estallar la violencia, está destinada a fracasar.

La mera eliminación de las guerrillas no alterara de manera alguna la organización básica de los insurgentes. Si se a de lograr una victoria de caracter permanente, las operaciones de defensa interna deben de planearse con fines de atacar a la organización insurgente antes de iniciar las guerrillas sus operaciones, ataque que contemplara tanto a los elementos secretos subversivos como su brazo militar una vez llegue el movimiento a la segunda fase.

3. UTILIZACION: Para utilizar a los empleados del gobierno de la manera mas eficaz en su tarea de coleccion de información, debemos saber distinguir las vulnerabilidades propias en la estructura y los metodos de funcionamiento de dicha organización, a fin de poder indicar a los empleados los puntos especificos donde deben de concentrar sus esfuerzos.

4. SEGURIDAD:

a. La organización secreta insurgente justificadamente concede mucha importancia a la seguridad, pues funciona clandestinamente. Una organización creada para proporcionar el mayor grado de seguridad al personal que labora en ella adolece de ciertas deficiencias inherentes. En una organización secreta dividida en departamentos, existe muy poca comunicación horizontal entre celulas. Toda comunicación escrita es transmitida por un sistema laberintico de intermediarios y terceras personas. Ademas, en la organización insurgente se ejerce control centralizado. Si bien este sistema permite mayor seguridad, tiene por otra parte sus desventajas. Un desertor, por ejemplo, puede estar mas o menos seguro que no habra represalia si todos los demas miembros de su celula (quienes son los unicos que saben que el forma parte de ella) son eliminados por las fuerzas de seguridad del gobierno. Esta circunstancia puede emplearse para persuadir a desertores insurgentes para que proporcionen información al gobierno.

EJEMPLO: En una plantación de caucho en Malasia se observo a un trabajador mientras llevaba suministros en forma ilegal a los terroristas comunistas. La policia, al tanto de sus actividades, permitio que continuara hasta lograr suficiente información y pruebas comprometedoras. Una tarde lo detuvieron en un camino abandonado presentandole todas las pruebas en su contra.

El trabajador se hallaba en un dilema. Podria ser encarcelado por diez anos por haber ayudado a los terroristas o podria ser ajusticiado por los terroristas de saber ellos que habia cooperado con la policia. Debido a medidas secretas de seguridad, solo cinco terroristas sabian el nombre del trabajador. La policia le sugirio al trabajador que podria resolver su dilema si mencionaba los nombres de los terroristas. De esta manera, dicho trabajador se gano una recompensa, librandose al mismo tiempo de la amenaza de venganza.

b. Si el gobierno logra convencer a una organización insurgente que ha habido una infiltración en ella, la organización normalmente aumentara sus medidas de seguridad. Mientras mas severas sean las medidas de seguridad, menos son las probabilidades de que dicha organizacion se ocupe en actividades secretas en contra del gobierno.

c. La organización insurgente secreta generalmente coloca a los nuevos elementos en posiciones donde no tienen acceso a información valiosa. Solo despues de multiples pruebas severas logra el miembro recibir una posición de responsabilidad. El gobierno, no obstante, puede obviar estas medidas de seguridad.

d. En un esfuerzo por hallar una persona para infiltrar la organización Huk, el mando militar Filipino se puso en contacto secretamente con los parientes de varios comandantes Huk hasta que encontro al primo de un comandante quien manifesto estar dispuesto a cooperar. Tras algunos meses de adiestramiento especial, al primo se le envio donde su pariente Huk. Como pariente tenia acceso al primo, mas para justificar su ingreso a las filas de los Huks, el Ejercito Filipino incendio su casa, encarcelo a su hermano y evacuo a sus padres. El gobierno, desde luego, acepto pagar todos los daños y la molestia que le habian ocasionado. En vista de que tenia motivos obvios para tenerle antipatia al gobierno, el primo fue aceptado sin problema alguno en la organización Huk, asignandosele el puesto de recaudador de impuestos de la Comisión Nacional de Hacienda (el brazo secreto de abastecimiento de la organización).

e. Para permitir avanzar a este "infiltrador" dentro de la organizacion Huk, el gobierno le ayudaba a coleccionar medicinas, municiones, y armas. Durante varios meses los Huks recibian suministros del gobierno por conducto del "infiltrador".

Mediante un sistema complejo de señales y contactos, este empleado del gobierno transmitía información valiosa a las fuerzas de seguridad acerca de los mas importantes colaboradores y los miembros de la Comisión Nacional de Hacienda Huk.

f. Los metodos de comunicación empleados por los elementos secretos insurgentes tambien tienen fallas, las cuales proporcionan la oportunidad para la infiltración de empleados del gobierno. En las etapas iniciales, casi toda actividad de insurrección se origina entre la población. Los insurgentes dependen primordialmente de mensajeros y de lugares secretos escogidos con anticipación para recibir y transmitir mensajes. Cuando son descubiertos por las fuerzas de seguridad del gobierno, por lo general no son apresados inmediatamente, sino que se les mantiene bajo vigilancia para poder identificar a los otros contactos. Por medio de esta vigilancia, las fuerzas de seguridad del gobierno pueden llegar a conocer a los mensajeros insurgentes principales, quienes podrian ser persuadidos a trabajar como empleados del gobierno.

g. Durante las fases iniciales, los insurgentes se ocupan febrilmente en formar organizaciones de fachada y de infiltrarse en instituciones que agrupan grandes masas de personas. Ya hemos visto que un numero relativamente pequeno de individuos puede llegar a controlar una organización por medio de infiltración y elecciones arregladas. El gobierno puede enterarse oportunamente de la actividad insurgente en estas organizaciones, mediante la distribución de sus empleados en toda organización que se sospecha podria interesar al grupo insurgente. Entre las organizaciones principales de este tipo pueden mencionarse los partidos politicos, los sindicatos y las agrupaciones juveniles y estudiantiles. La manera de obrar de los insurgentes puede ser advertida por los empleados del gobierno, ya que las tacticas siguen un patron que se repite continuamente.

h. El gobierno debe, cuanto antes, vigilar a los miembros del partido comunista en la localidad, quienes se dedican a escoger personas para adiestramiento fuera del país en tacticas subversivas e insurgentes. Cuando se logra identificar a los individuos escogidos, se debe procurar inducirles a trabajar para el gobierno sin abandonar la organización insurgente. Igualmente se debe tratar cuanto antes de infiltrar la organización insurgente colocando a empleados del gobierno en posiciones donde podrian ser reclutados por los insurgentes.

i. Ya que la organización insurgente es debil y vulnerable en la primera fase, la consecución de información precisa y oportuna tiene capital importancia para los insurgentes. Durante esta fase concentra todos sus esfuerzos hacia la subversión de individuos y organizaciones, al establecimiento de bases de operación y a la consolidación de la posición de ellos. El buen éxito en la formación o subversión de organizaciones esta directamente relacionado con la habilidad del insurgente para coleccionar información. Los insurgentes dependen casi totalmente de la población para obtener información. Dicha información se obtiene mediante observación discreta por espías, delatores e informantes. Por tanto, toda información proporcionada a los insurgentes puede llegar al conocimiento de los empleados del gobierno. Cuando existen grupos de personas que se dedican a suministrar información a los insurgentes, el gobierno puede sencillamente colocar a sus empleados entre dichos grupos.

j. Durante el movimiento de insurrección en Malasia, por ejemplo, los ingleses dependian de ciertos aldeanos para que les proporcionaran información a las autoridades locales. Habia que ingeniarse para proteger a dichas personas contra la amenaza del terrorismo de los elementos insurgentes. En un caso, la policia visito cada casa en una aldea, entregando a los habitantes una hoja de papel sobre la cual debian escribir, sin poner sus nombres, cualquier información relativa a las actividades de los insurgentes en la aldea. Al dia siguiente la policia regreso con una urna sellada y procedio a recoger todos los papeles, ya fuesen en blanco o de otra manera. Como cada casa en la aldea habia sido visitada, los insurgentes no podian determinar quienes eran empleados del gobierno.

k. Los insurgentes dependen de la población no solo para recibir información, sino tambien como fuente de suministro de personal y pertrechos. La importancia de este apoyo aumenta a medida que aumenta el alcance y la magnitud de las operaciones de los insurgentes. Los insurgentes necesitan de la población para la expansión y reemplazo de sus fuerzas militares y paramilitares, para el establecimiento y funcionamiento de redes suministradoras de información y servicio de alarma temprana y la construcción de areas de base y campos de adiestramiento. La población representa la fuente principal de alimentos, medicinas y materiales de construcción.

Por otra parte, la población proporciona al insurgente los medios de encubrimiento necesarios, permitiendole confundirse con la población para así evitar ser descubierto por el gobierno. Ya que el insurgente depende tanto del apoyo de la gente en la localidad, el agente de CI del gobierno puede aprovechar esta situación empleando a personal provenientes de la localidad.

1. El objetivo principal de los insurgentes en la segunda fase consiste en aumentar continuamente su fuerza de guerrillas. Esto puede lograrse unicamente por la intensificación del programa de reclutamiento de elementos insurgentes. El mando insurgente debe aumentar sus fuerzas de guerrilla hasta alcanzar el tamaño de un ejercito regular. Esta exigencia, no obstante pugna con la practica normal de observar sumo cuidado al comprobar la lealtad de todo recluta de guerrilla. Resulta imposible lograr un aumento rapido de las fuerzas y conservar al mismo tiempo normas elevadas de seguridad en el proceso. Por consiguiente, la organización militar insurgente se halla expuesta a la infiltración y penetración por empleados del gobierno.

m. La mano de obra requerida para los trabajos de construcción en las areas de base supera, por lo general, la capacidad de las fuerzas militares insurgentes. Los insurgentes dependen de la mano de obra civil, que puede obtenerse voluntaria o involuntariamente. Por tanto, una gran cantidad de las personas que viven en la localidad tendra conocimiento de la ubicación de dichas clases de operación. El agente de CI debe procurar obtener esta información de estas personas. Algunas hablarian voluntariamente, mientras que otras tendran que ser persuadidas.

n. Sea cual fuere su motivación, no obstante, existe una condición que debe garantizarse antes de que persona alguna acepte ser empleado del gobierno en una zona dominada por elementos insurgentes. El hecho de ser empleado del gobierno no debe implicar comprometimiento alguno, y de haberlo, se debe proteger tanto al individuo como a su familia contra posibles represalias de los insurgentes. Esta necesidad de sigilo envuelve la realización de actividades encubiertas tales como la proliferación y funcionamiento de redes de colección de información para el gobierno. Sin embargo, tambien pueden emplearse metodos abiertos de colección de información para aprovechar la vulnerabilidad antes apuntada en la organización de los insurgentes. El sistema del "informe anonimo", usado por los ingleses en Malasia, es un ejemplo de colección de información de manera abierta, mediante el cual se protege la identidad de la fuente.

o. Los insurgentes tendran forzosamente que ponerse en contacto con ciertas personas en la localidad, tales como comerciantes y proveedores, para obtener viveres y demas articulos. Cuando se logra persuadirlos, para que sean empleados del gobierno, dichos comerciantes pueden ayudar a identificar a los individuos de enlace utilizados por los insurgentes en estas operaciones. Luego se vigilaria a dichos individuos a fin de descubrir la identidad de otros elementos claves de la insurrección y asimismo hallar sus bases de operación. La información relativa a compras efectuadas por los insurgentes tambien puede ser utilizada por los peritos en análisis de inteligencia para evaluar los efectivos, la demanda de abastecimientos esenciales y las operaciones que podrian intentar los insurgentes.

p. Resultaria imposible tratar todas las posibles deficiencias o vulnerabilidades de que adolece una organización insurgente. Por esta razon, nos hemos limitado a hacer observaciones en lugar de afirmaciones categoricas. Aun cuando el movimiento de insurrección en su etapa inicial es clandestino y aparentemente intangible, se puede descubrir y destruir mediante el empleo oportuno y eficaz de personal encargado de suministrar información. La insurrección es un mal que no debe tolerarse. La organización secreta puede ser identificada y aprovechada. Sin embargo, el agente de CI debe saber como y donde buscar para hallar los focos de insurrección y para ello debe poseer la información necesaria. Ademas, debe conocer las fallas características de la organización insurgente y como proceder para aprovecharse de ellas.

D. MISION Y ANALISIS DEL BLANCO:

1. Antes de hablar sobre la consecución y utilización de empleados, veamos los multiples factores que debe considerar el agente de CI antes de emplear a personas para determinada misión. Dijimos que se debia contar con individuos colectores de información antes de aparecer indicios del movimiento de insurrección. Mencionamos tambien que apenas comience el movimiento, el agente de CI debe escoger los blancos que deben ser investigados por los empleados del gobierno, a fin de permitir la obtención facil y oportuna de información esencial. Luego las misiones pueden variar desde la obtencion de información en general hasta la infiltración del cuadro de los insurgentes, el sistema secreto de abastecimiento o las celulas de los insurgentes.

El agente de CI debe estudiar cada misión y analizar cada blanco antes de proceder a escoger los empleados para la misión. Los pasos que deber tomar el agente de CI al recibir una orden de sus superiores de coleccionar información son:

a. Analizar la misión.

- 1) Analizar los Requerimientos
- 2) Analizar el Blanco
- 3) Elaborar Planes
- 4) Escoger a los Empleados
- 5) Ejecutar el Plan

2. ANALIZAR LOS REQUERIMIENTOS:

Tal como lo indica este diagrama, el agente de CI debe primero, analizar los requerimientos de información. Debe preguntarse, "¿Que información es la que se quiere?" Debe estudiar la directiva para asegurar que la entiende enteramente. Luego debe reducir la orden a la forma mas sencilla y escoger blancos especificos que han de ser investigados. Debe tambien realizar una investigación exhaustiva para lograr toda información pertinente y experiencia adquirida previamente sobre la materia. De esta manera, adquirira conocimientos generales que le permitiran elaborar un plan solido, logico y conciso. Todo planeamiento tendra como base la información especifica que se busca acerca de determinado blanco.

3. ANALIZAR EL BLANCO:

a. Vamos a considerar ahora el blanco. El tipo de blanco escogido depende, con frecuencia, de la etapa del movimiento de insurrección. Dicho blanco puede estar en una zona rural o urbana, puede tratar de asuntos comerciales o politicos o puede implicar infiltración o vigilancia. Donde quiera que exista un movimiento de insurrección siempre pueden encontrarse una multiplicidad de circunstancias que pueden ser explotadas para obtener información.

1) Podemos definir el análisis del blanco como la investigación minuciosa del blanco y la zona del mismo para hallar cualquier condición que podria impedir o facilitar la misión del gobierno. El análisis del blanco tambien puede describirse como el proceso de coleccionar, cotejar y evaluar información respecto a un blanco a fin de poder elaborar planes para determinada misión.

2) Despues de coleccionar y ordenar toda la informacion pertinente, se procede a la evaluacion de la misma. En este aspecto, se le da primordial importancia al analisis del blanco para hallar la manera mas apropiada de explotarlo. De este proceso se ira encontrando e identificando blancos secundarios. Se determinara al mismo tiempo la prioridad del blanco principal.

4. ELABORAR PLANES:

a. Una vez analizado el blanco, debe procederse a elaborar un plan de operacion. El agente de CI debe considerar el tipo de empleado que se necesitara para realizar la mision, si precisa o no buscar a una persona de determinadas aptitudes, como y cuando le asignara tareas especificas al empleado, la identidad que dicho empleado habra de adoptar, la naturaleza del apoyo que se la habra de brindar, etc.

b. Los factores de consideracion en el escogimiento de un empleado seran resumidos en este capitulo y explicados detalladamente en capitulos posteriores. A este respecto, deben considerarse las exigencias de la mision, el sitio donde se han de llevar a cabo las actividades y los requisitos que debe reunir la persona que a de efectuar la mision. El dejar de analizar cuidadosamente al empleado potencial, de enterarse de sus antecedentes, acceso y motivacion puede dar al traste con toda la mision.

5. EJECUTAR EL PLAN:

Finalmente, debe tomarse una decision respecto a la ejecucion del plan. La experiencia del agente de CI, la habilidad de los individuos que participan en la operacion, la disponibilidad de los articulos de apoyo esenciales para la feliz realizacion del plan, y sobre todo, el tiempo disponible determinaran como y cuando habra de ponerse en ejecucion el plan.

E. SECUENCIA DE LA CONSECUCION Y UTILIZACION DEL EMPLEADO:

1. A estas alturas quiza tengan cierta curiosidad acerca del asunto practico relativo a la consecucion, el adiestramiento y la utilizacion de empleados. A lo mejor estaran preguntandose: ?Quienes son las personas empleadas por el gobierno para coleccionar informacion? ?Como son esas personas? ?Donde pueden encontrarse? ?Como son adiestradas para realizar sus tareas?

?Como pueden utilizarse sus servicios con mayor provecho?
?Que salario se les debe pagar? "Cual es la suerte de dichos individuos cuando el gobierno ya no necesita de ellos?

2. Esperamos poder contestar todas estas preguntas durante este manual. Explicaremos tambien algunos procedimientos que han sido usados y que se emplean en la actualidad en otros paises para obtener inteligencia para apoyar operaciones de estabilización.

3. La consecución y utilización de empleados representa una cadena ciclica de sucesos que comprenden los siguientes procedimientos generales:

- a. Localizar al empleado potencial.
- b. Investigación inicial de los antecedentes del empleado.
- c. Contacto y negociación.
- d. Asignacion de tareas.
- e. Adiestramiento del empleado.
- f. Desarrollando una identidad.
- g. Escrutinio del empleado.
- h. Terminación del empleado.

4. Explicaremos estos procedimientos paso por paso en los siguientes capitulos. Estudiaremos tambien los metodos empleados para colocar al empleado en la zona del blanco, proporcionar protección al individuo y a la celula, establecer comunicación segura entre el agente de CI y el empleado, y conservar registros de personal.

5. Cada paso en la secuencia de consecución y utilización del empleado no termina repentinamente al comenzar el proximo paso. Algunos pasos, como veremos, son continuados. El planeamiento, si bien no aparece en la lista anterior, es una tarea continua que comienza al momento de recibir el agente de CI la orden de obtener información y termina despues que el empleado haya sido separado del servicio del gobierno. Dicho planeamiento debe ser integro y cabal, mas tambien debe ser flexible. Debe abarcar, de manera general, todos los aspectos de un proyecto y un análisis específico de cada fase. Debe tomar en consideración las características de la zona del blanco asi como la personalidad, los antecedentes y la competencia de cada empleado. La colección eficaz de información requiere un planeamiento detallado. Si el agente de CI deja de elaborar planes completos y en forma continua, fracasara a menudo en su intento por lograr la información requerida.

6. LOCALIZAR AL EMPLEADO POTENCIAL:

a. El agente de CI debe planear e iniciar una búsqueda temprana y continua de empleados potenciales que tengan el entusiasmo y reúnan las aptitudes necesarias para obtener la información que requiera el gobierno. Debe saber donde hallar los distintos tipos de empleados que pueden necesitarse. El poder hallar en todo momento a colectores potenciales de información es indispensable para el buen éxito de la misión de inteligencia.

b. Antes de que sea obvia la infiltración de elementos insurgentes en la comunidad, deben procurarse los servicios de individuos que esten en una posición o que puedan ser colocados en una posición que les permita obtener información esencial. Debe establecerse redes de empleados de gobierno tanto en las zonas rurales como urbanas. Dichos empleados deben ser dispersados en organizaciones anti-gobiernistas, en los centros comerciales y en cualquier sitio donde se sospecha que puedan surgir brotes de insurrección.

c. El agente de CI debe estar preparado para utilizar a dichos individuos en la obtención de información específica en zonas específicas cuando surjan indicios de alguna insurrección. Las organizaciones que han sido infiltradas, las aldeas de las cuales se obtienen productos agrícolas y los grupos de personas desheredadas de la fortuna representan lugares de interés para los elementos insurgentes.

d. El agente de CI debe utilizar los servicios de todos los empleados disponibles para explotar al máximo toda vulnerabilidad de la organización insurgente. Debe infiltrar la organización secreta de los insurgentes, enterarse de la estructura de la misma, preparar una lista de los miembros, determinar sus esferas de influencia y explotar su sistema de comunicaciones. Debe estar constantemente en búsqueda de empleados potenciales en las zonas y organizaciones donde puede obtenerse información valiosa. Los individuos empleados deben tener acceso a la información deseada y estar lo suficientemente motivados para realizar la misión.

e. El tener acceso entraña la habilidad del empleado de situarse en una posición que le permita obtener determinada información sin ser descubierto por los insurgentes. Esto implica la presencia subrepticia o aceptada del empleado del gobierno en el mismo sitio donde existe la información. Dicho empleado debe tener los medios para llegar hasta la organización o zona del blanco y permanecer en ella sin que nadie se entere que anda en busca de información.

f. Cuando hablamos de motivación, nos referimos al incentivo o entusiasmo que anima al empleado a trabajar para el gobierno. Existen muchos tipos de motivación, algunos mejores que otros, desde el punto de vista del agente de CI. De acuerdo con los sentimientos que lo motive, un empleado puede ser leal a su gobierno o convertirse en traidor. Como quiera que la motivación del empleado sirve para indicar si habra de ser leal y digno de confianza, el agente de CI debe analizar este factor con sumo cuidado.

7. INVESTIGACION INICIAL DE LOS ANTECEDENTES DEL EMPLEADO:

a. Todo empleado potencial debe ser objeto de investigación antes de solicitar sus servicios. El agente de CI debe determinar si se trata de una persona en la cual se puede confiar, los motivos que pueda tener para trabajar con el gobierno y si reúne aptitudes para dedicarse a actividades secretas con el objeto de coleccionar información. La primera investigación se efectua antes de emplear al individuo y se repite mientras permanezca empleado con el gobierno. Se trata de una investigación parecida a la que se le somete a las personas antes de permitirles acceso a información confidencial. Tanto la primera investigación como las posteriores deben realizarse con discreción, sin despertar sospecha alguna en el individuo de que se le esta investigando.

b. La investigación inicial se comienza tras haber descubierto a un individuo quien se conceptua podria ayudar al gobierno a obtener información. El agente investigador debe averiguar toda información acerca del individuo que lo descartaria; es decir, deslealtad, indicios de inestabilidad emocional, el estar empleado con otra agencia de inteligencia, etc. La investigación debe ser prolija, a fin de permitir recabar datos sobre el valor, las debilidades, la personalidad, la ideología, las creencias religiosas, la situación económica, las afiliaciones politicas, los vinculos familiares, la educación, el adiestramiento profesional y los antecedentes militares del empleado potencial. Y por lo que es mas importante aun, dicha investigación inicial debe contribuir a determinar la motivación del empleado potencial para establecer si seria compatible en su condición de empleado del gobierno.

8. CONTACTO Y NEGOCIACION:

a. En esta etapa, el agente de CI procura persuadir al empleado potencial a que acepte trabajar con el gobierno. Esto puede realizarse en un dia, mas tomara, con toda probabilidad, semanas o hasta meses. El agente de CI debe cultivar la amistad del empleado potencial, procurando ocultar el motivo de su interes en el. Debe estudiar al individuo y sugerirle, discretamente, en el momento oportuno, aceptar trabajar con el gobierno. Terminan estas gestiones cuando la persona debidamente capacitada y motivada, que puede ser controlada, acepta trabajar con el gobierno.

b. Deben tomarse medidas apropiadas de seguridad en todo el proceso de tratar al empleado potencial. El grado de control debe ser tal que permita lograr el objetivo sin menoscabo de las medidas de seguridad. Cuando resulta evidente que esto no puede hacerse, entonces deben suspenderse las gestiones.

c. Es preciso efectuar un planeamiento detallado y una investigación inicial cuidadosa antes de abordar al empleado potencial. Este proceso implica por parte del agente de CI una serie de pasos que permitan tener constantemente bajo vigilancia al empleado potencial. Trataremos este asunto en forma mas detallada en un capitulo subsiguiente.

9. ASIGNACION DE TAREAS:

a. El agente de CI debe planear minuciosamente cada aspecto de la tarea que se le ha de asignar al empleado. Debe considerar la capacidad del empleado en relacion con la misión de inteligencia. Debe estar totalmente familiarizado con los distintos aspectos de la zona del objetivo, a fin de poder proporcionar al empleado datos de actualidad relativos a la situación, las condiciones y el ambiente en que habra de trabajar. El agente de CI debe tambien elaborar y proporcionar al empleado la documentación necesaria, el vestuario, el equipo y demas articulos que habra de necesitar para realizar su misión. La asignación de tareas debe planearse y al empleado se le debe dar instrucciones detalladas y especificas respecto a la misión que a de efectuar y la manera como a de efectuarla.

b. El agente de CI tambien debe interesarse en que se adopten medidas apropiadas de seguridad al escoger y asignar tareas a un empleado.

La existencia de medidas convenientes de seguridad aumenta la probabilidad de la feliz realización de la misión y garantiza que en caso de deslealtad o captura, el empleado no estara en condición de revelar sino una cantidad limitada de información. Debe procurarse a toda costa la mayor protección al esfuerzo de inteligencia del gobierno

10. ADIESTRAMIENTO DEL EMPLEADO:

a. El proposito del adiestramiento consiste en asegurar que el empleado tenga los conocimientos y la competencia necesaria para desempeñar sus funciones con buen exito. Para mayor seguridad, al empleado se le debe adiestrar unicamente en aquellos aspectos especificos de las tareas que se le habra de asignar. A medida que se le vaya asignando nuevas tareas, asimismo se le ira dando el adiestramiento requerido. El adiestramiento de los empleados debe ser esmerado y continuo.

b. Existen tres factores que determinan el contenido y el alcance del adiestramiento proporcionado al empleado. Dichos factores son: La naturaleza de la misión, la capacidad y experiencia del empleado y la situación operacional. La naturaleza de la misión por lo general señala el tipo de adiestramiento que se le a de proporcionar al empleado; la competencia y experiencia del empleado influira en su capacidad de asimilar datos y adquirir nuevas destrezas, mientras que la situación operacional determinara el ambiente de adiestramiento.

1) Por ejemplo, la misión puede exigirle al empleado el determinar si la oposicion en una organizacion que reuna a un gran numero de personas obedece a influencias subversivas, determinar el tipo y la cantidad de articulos de consumo desviados de su destino original. Los antecedentes del empleado pueden influir en la forma como reaccione respecto al adiestramiento y la falta de determinadas habilidades. La situación operacional puede determinar si el empleado estara disponible para recibir el adiestramiento, asimismo como la actitud de la gente en el area de adiestramiento y la posibilidad de que haya infiltración de elementos insurgentes en dicha area.

11. DESARROLLANDO UNA IDENTIDAD:

a. Veamos ahora, brevemente, la manera de escoger una identidad para el empleado. Una vez que el empleado potencial acepte trabajar con el gobiernro, el agente de CI debe crearle una identidad y adiestrarle en su uso.

La identidad de un empleado puede compaginarse con sus antecedentes reales, ocultandose unicamente lo referente a sus actividades de colector de información. O puede ocultar no solo sus actividades, sino tambien todo lo relacionado con su vida real. Su identidad puede servir para justificar la razón por la cual trabaja y vive en determinado sitio o puede servir para explicar sus acciones cuando se haya dedicado a la tarea de obtener información.

b. Existe un sinnúmero de identidades que pueden escogerse. Antes de seleccionar una identidad para un empleado, el agente de CI debe analizar la misión, considerar los antecedentes, la personalidad y la inteligencia del empleado y estudiar el ambiente donde se habra de realizar la operación. El empleado debe entender el porque se le ha dado determinada identidad. Debe igualmente estudiar y ejercitarse en el uso de ella, de modo que su reacción sea inmediata y correcta en cualquier circunstancia.

12. ESCRUTINIO DEL EMPLEADO:

a. El escrutinio del empleado comienza desde el momento que se le acerca el agente de CI para inducirle a trabajar con el gobierno y termina hasta que sea separado del servicio del gobierno. Al empleado se le debe someter a prueba para determinar la veracidad de su declaración respecto a sus antecedentes, su sentido de responsabilidad y estabilidad emocional. De esta manera se podra determinar si el movimiento insurgente goza de la simpatía del empleado o si a estado empleado por ellos, el grado de control que debe ejercer el agente de CI sobre las actividades del empleado y la exactitud de los informes presentados por el. La frecuencia con que sea sometido a prueba el empleado sera asunto de competencia del agente de CI. El agente de CI debe evaluar continuamente las informaciones y actividades del empleado. Debe cotejarlas con datos conocidos y con las actividades de otros empleados. En esta forma, el agente de CI podra descubrir discrepancias indicativas de deshonestidad o falta de control.

b. Ustedes aprenderan que existen muchas maneras de someter a prueba a un empleado. Es siempre necesario un informe completo por el empleado tras haber realizado la misión asignada. El agente de CI debe prepararse para la presentación de este informe con el mismo esmero y cuidado observados en el planeamiento y la asignacion de la tarea.

Debe escuchar atentamente, observar todas las acciones del empleado cuando hace su relato y estar alerta para descubrir cualquier discrepancia que podría presentarse. El escrutinio del empleado debe ser escrupuloso y continuo durante todo el periodo que permanezca el empleado al servicio del gobierno. De esta manera, el agente de CI podra conservar el control necesario y el grado de seguridad indispensable en estas operaciones.

13. TERMINACION DEL EMPLEADO:

a. Debe considerarse la separación del empleado antes del proceso de solicitar la colaboración del mismo. Al aceptar el individuo trabajar con el gobierno, el agente de CI debe tener ya preparado un plan que contemple el momento en que los servicios de dicho individuo no sean ya necesarios. También debe estar preparado para considerar toda condición al respecto que pudiese proponer el empleado. El agente de CI debe ponerse de acuerdo con el empleado sobre cualquier asunto que este dentro del alcance de su autoridad.

b. El agente de CI debe igualmente considerar la forma en que se libraria de un empleado que resultase incompetente o desleal. Existen muchas alternativas en lo que a la destitución de empleados se refiere. Toda destitucion debe considerarse en relacion con la misión, el rendimiento en el pasado del empleado, su eficiencia presente, etc. También debe considerarse la posibilidad de utilizar con provecho en el futuro los servicios de dicho empleado. El agente de CI, como ustedes aprenderan, debe preparar informes completos y detallados inmediatamente despues que el empleado rinda su informe previo su separación del servicio del gobierno.

RESUMEN

A. Durante este capitulo hemos considerado resumidamente algunos procedimientos utilizados en la consecución y utilización de personas al servicio del gobierno dedicadas a actividades secretas de colección de información. Existen muchas otras fuentes de información y es considerable la información que puede obtenerse en forma abierta. Sin embargo, hay cierta información que solo puede lograrse por metodos secretos. Si el gobierno a de estar al tanto de indicios de insurrección y preparado para explotar las vulnerabilidades inherentes a la organización insurgente, es preciso que emprenda actividades de amplias proyecciones, valiendose para ello de los servicios de empleados remunerados.

B. Debe tenerse presente que todo movimiento de insurrección adolece de deficiencias en lo que respecta a la misma organización insurgente y la forma en que suele llevar a cabo sus operaciones. El agente debe recopilar cuanta información pueda acerca de la organización, el sistema de comunicación, las organizaciones objeto de infiltración y las tácticas de reclutamiento de personal empleados por los insurgentes. Luego, debe ordenar y estudiar esta información mediante análisis de la misión y de los blancos. Finalmente, debe elaborar un plan y escoger a los empleados para explotar determinados blancos. Para escoger a los empleados apropiados sin menosprecio de la seguridad, el agente de CI debe atenerse al procedimiento relativo a la consecución y utilización de empleados, a saber:

1. Localizar al empleado potencial.
2. Investigación inicial de los antecedentes del empleado.
3. Contacto y negociación.
4. Asignación de tareas.
5. Adiestramiento del empleado.
6. Desarrollando una identidad.
7. Escrutinio del empleado.
8. Terminación del empleado.

C. El agente de CI debe planear minuciosamente cada fase de estas actividades. Debe considerar sus propias potencialidades y las de los insurgentes, los posibles cursos de acción que podrían adoptar tanto el como los insurgentes y debe determinar cuales son los objetivos mas lucrativos.

D. Una vez haya tomado esta determinación, el agente de CI debe elaborar planes detallados, procurar encontrar a personas aptas para el trabajo por realizarse, investigar minuciosamente los antecedentes de dichas personas, y cultivar su amistad con el fin de persuadirles para que acepten trabajar con el gobierno. Antes de asignar tarea alguna al empleado, el agente de CI debe evaluar la competencia del empleado, y analizar cada aspecto de la misión y del objetivo. Luego, debe adiestrar cabalmente al empleado, proporcionandole todas las instrucciones e información necesarias para permitirle llevar a cabo las tareas asignadas.

E. El agente de CI debe cerciorarse de la honestidad del empleado para evitar que lo engañe o que se ponga también al servicio de los insurgentes. Por esta razón, al empleado hay que someterle constantemente a prueba. Deben elaborarse planes para cuando llegue el momento de prescindir de los servicios del empleado mucho antes de interesarle en trabajar con el gobierno. El agente de CI debe esmerarse constantemente por realizar actividades de colección de información que tengan buen éxito mediante el planeamiento sistematizado y la utilización apropiada de una multiplicidad de personas.

CAPITULO II

LOCALIZACION DEL EMPLEADO

INTRODUCCION:

Los blancos de inteligencia deben ser escogidos e investigados por el agente de CI en el inicio de una insurrección y preferiblemente, antes del comienzo de la misma. El agente debe estar constantemente en busca de individuos domiciliados en el mismo foco o zona de la insurrección, o quienes, podrian, con el tiempo, lograr acercarse directa o indirectamente, de manera continua, al sitio objeto de la investigación. El agente debe tambien saber como determinar si un individuo tiene los requisitos necesarios para ser colector de información. Debe ejercerse el debido control sobre el empleado desde el momento en que se le pide que trabaja para el gobierno hasta la separación de su empleo o uso. Uno de los factores mas importantes para poder ejercer el debido control sobre un empleado lo constituye el motivo que lo induce a trabajar con el gobierno.

DESARROLLO:

A. REQUISITOS QUE DEBE REUNIR EL EMPLEADO:

1. Entre los factores que deben considerarse al buscar a una persona para el servicio de inteligencia pueden mencionarse las manifestaciones patentes de su caracter, la manera en que puede servir los intereses del gobierno y la forma de desenvolverse en su ambiente.

a. Las dos cualidades mas importantes que debe poseer en empleado potencial son:

1) El estar dentro o cerca de la zona del blanco.

2) El tener acceso.

b. El estar dentro o cerca de la zona del blanco se refiere a la ubicación fisica del empleado con respecto al blanco u objetivo. El empleado debe estar dentro o poder entrar en esta zona para realizar una labor fructifera. Un individuo que sea oriundo de la zona geografica donde se haya el blanco tiene la ventaja de estar familiarizado con la region y sus habitantes.

c. El tener acceso se refiere a la habilidad del empleado de poder lograr la información específica que desea el gobierno. Este es un factor sumamente importante al considerar la selección de un empleado. No importa las demás cualidades deseables, el tener acceso o la posibilidad de lograr acceso a la información requerida es absolutamente indispensable.

d. Lo ideal, desde luego, sería un empleado que se encuentre en la misma zona del blanco. La colección de información en estas condiciones implica un mínimo de esfuerzo y riesgo, aumentando así la seguridad tanto del empleado como de la operación. Mientras más elevada sea la posición que ocupe el empleado en la organización objeto de infiltración, mayor es la posibilidad de obtención de información. Pero, sea cual fuere la posición del empleado, lo importante es que este lo más cerca posible del blanco.

e. A veces resulta imposible reclutar a un individuo dentro de la misma zona del blanco por tratarse de una zona con excelentes medidas de seguridad y custodiada por personal competente. En dicho caso puede que sea necesario escoger a una persona fuera de la zona del blanco. Quizá la organización que se desea infiltrar efectúa transacciones con empresas comerciales que envían representantes periódicamente a esta área. En este caso, lo atinado sería procurar obtener los servicios de un individuo que tenga necesidad de visitar con frecuencia el área. Si bien tendría acceso muy limitado a la información, esto sería mucho mejor que no disponer de información alguna. Es posible, a veces, reclutar a una persona fuera del blanco para luego colocarlo en él.

f. En ciertas ocasiones, resulta imposible aun la penetración más leve en la zona del blanco. En este caso, el agente de CI podría valerse de los servicios de una persona que viva cerca de la zona, quien a su vez obtendría información mediante una estrecha vigilancia del objetivo y sonsacándose a algunos de los individuos empleados en dicha zona.

g. Otro factor que debe considerarse en lo que a la accesibilidad se refiere, es el deseo de penetrar la zona del blanco en los escalones más elevados posibles. Normalmente, resulta preferible reclutar a uno de los jefes de la organización objeto de penetración en lugar de ocuparse de los miembros ordinarios. Tratándose de una organización subversiva, sin embargo, esto no es siempre posible puesto que los miembros son cuidadosamente escogidos y desconfían los unos de los otros.

Resulta difícil afiliarse a una organización de esa índole, donde siempre investigan los antecedentes de sus miembros potenciales. Además, la lealtad de los miembros es sometida a pruebas continuas, lo cual incluye a menudo interrogatorios y vigilancia por los elementos de seguridad.

h. Un funcionario de alto nivel en una organización subversiva tendría, probablemente, acceso a información valiosa, responsabilizándose de la ejecución de las normas de la organización. No obstante, si no pueden obtenerse los servicios de dicho individuo, puede escogerse a un empleado que tenga posibilidades de convertirse en funcionario de alto nivel dentro de un plazo prudente. Otra posibilidad sería hallar a un empleado que proporcione la información necesaria que permita al agente de CI dar con algún miembro directo de la organización dispuesto a colaborar con el gobierno.

i. Dijimos que el estar cerca o dentro de la zona del blanco y el tener acceso a información valiosa son los dos requisitos más importantes que debe reunir el individuo cuyos servicios se han de solicitar. Los servicios de un individuo sin estos requisitos carece de valor. Vamos a mencionar ahora algunas otras cualidades que son deseables. Discutiremos aquellas cualidades positivas que deben poseer todos los empleados así como aquellas necesarias para realizar tareas especiales que exigen conocimientos especiales.

j. Trate de pensar en todos los requisitos que se le podría exigir al empleado que ha de realizar misiones secretas de colección de información. Considere primero las características generales que usted desearía que poseen en todos los empleados, para luego examinar aquellas que podría necesitarse en situaciones muy especiales.

B. CUALIDADES A CONSIDERAR:

1. INTELIGENCIA: El empleado debe poseer por lo menos una inteligencia media, buen juicio y sentido común. Debe tener una buena memoria retentiva, de modo que solo necesite tomar pocas notas para poder presentar un informe veraz y preciso. Los requisitos en cuanto a capacidad intelectual del empleado se refiere, varían considerablemente según la naturaleza de la misión que ha de realizarse. La inteligencia siempre es un factor de primerísima importancia en la capacidad del empleado de poder absorber el adiestramiento.

2. EDUCACION: Esto incluye educación académica y todo tipo de adiestramiento así como la educación militar y en el trabajo. Por ejemplo, una persona que no sepa leer se halla, a menudo, en tremenda desventaja. Se obtendrán, por lo general, mejores resultados si el empleado ha recibido instrucción relacionada con la materia sobre la cual habra de informar. Si el empleado, por ejemplo, debe presentar un informe sobre una situación política es preciso que sea versado en asuntos de política. La capacidad del empleado de entender materias especializadas avanzadas depende, en gran parte, de su preparación académica.

3. HABILIDAD TECNICA: Existen un sinnúmero de habilidades especiales que podrían necesitarse para ayudar al individuo en la realización de las tareas asignadas. Dichas habilidades pueden variar de la habilidad de conducir determinados tipos de vehículos y hacer funcionar ciertos aparatos, a ser perito en electrónica.

4. POSICION SOCIAL: Nos referimos aquí a la posición que ocupa el individuo dentro de la estructura social de su país. Esta condición la determina una serie de factores tales como el nacimiento, la educación, el estado económico, el lugar de residencia, la religión, la nacionalidad, los modales, el estado marital, el empleo y las aspiraciones del individuo. A menudo resulta que el individuo desconoce su verdadera posición social. El agente de CI debe determinar esto comparando los antecedentes del empleado potencial, su apariencia, su educación aparente y modales con las condiciones sociales conocidas de la comunidad en que vive. La condición social muy rara vez puede cambiarse sin considerable esfuerzo, de modo que es un factor que debe considerarse al evaluar la habilidad del empleado potencial de poder adaptarse a determinado ambiente. Esto es particularmente cierto cuando al empleado se le habra de exigir penetrar en un area objetivo.

5. ESTADO FISICO: Es importante saber si el empleado potencial sufre de algun mal o dolencia que podría impedirle realizar sus tareas. Se sobre entiende que el empleado habra de trabajar regularmente, obtener y proporcionar información sobre el blanco señalado, a tiempo y en reuniones previamente acordadas. El dedicarse por tiempo completo a buscar información sobre cualquier objetivo seria una tarea sumamente difícil para cualquier empleado que tenga un impedimento físico.

6. SEXO: El agente de CI no debe descartar la posibilidad de emplear a mujeres. En algunas situaciones deben emplearse a las mujeres, mientras que en otras, pueden ser utilizadas con mayor eficacia que los hombres. Recuerde que las mujeres son, por lo general, mas emotivas que los hombres, pero no existe ninguna diferencia en su inteligencia. Cualquier éxito que tenga el empleado dependera del individuo. La decisión de emplear a una mujer estaria sujeta, desde luego, a muchos factores.

7. EDAD: Los empleados dignos de mayor confianza son individuos maduros, objetivos y emocionalmente estables, quienes no son dados a permitir que sus propias personalidades influyen sobre sus poderes de observación. Las personas inmaduras e inestables emocionalmente, preocupadas por sus propios problemas, son, por lo general, personas en las cuales no se puede confiar. Los niños son, a menudo, muy observadores y pueden proporcionar información precisa sobre cosas que han visto u oído, si se les interroga en la forma apropiada. No obstante, si bien aceptamos que los niños son buenos observadores, ellos no pueden, por lo general, interpretar los que han visto. Para realizar ciertas tareas, podrían ser conveniente utilizar los servicios de una persona ya vieja o demasiado joven para el servicio militar o para trabajos arduos.

8. CARACTER: El caracter del empleado potencial debe ser compatible con los requerimientos de la misión. El hecho de que un individuo no tenga buena fama en la comunidad no significa que sus servicios no pueden ser utilizados por el gobierno. El tener antecedentes criminales no debe ser motivo para que se descarte al individuo, especialmente si se trata de una persona que vive dentro del area objetivo con acceso a la información requerida. Sin embargo, es imprescindible que dicho individuo sea digno de confianza, honesto y sincero en sus relaciones con el agente de CI.

9. RELIGION: Las creencias religiosas del empleado potencial pueden, a veces, resultar factor de suma consideración en el escogimiento del individuo. Una persona puede tener ciertas convicciones o creencias que le impedirían ejecutar determinadas tareas.

C. Esta lista de las cualidades que debe poseer el empleado potencial no abarca, indudablemente, todas las cualidades positivas. Para determinar los requisitos deseados, el agente de CI debe considerar el ambiente local, las costumbres, las necesidades, y las aspiraciones de la población, así como la estructura política, económica y social de la zona.

Los requisitos que deben reunir los candidatos a empleo deben ser lo suficientemente flexibles, de modo que puedan compaginarse con las exigencias de la misión para la cual se haya empleado al individuo. Rara vez encontraremos a una persona que reúna todas las cualidades que consideramos recomendables. Por consiguiente, el agente de CI debe evaluar al empleado potencial teniendo presente las cualidades positivas, y de ahí proceder al escogimiento del individuo mas capacitado. . Algunas cualidades son indispensables, mientras que otras pueden pasarse por alto siempre y cuando demuestre el individuo poseer aptitudes para ser adiestrado. Por ejemplo, casi cualquier habilidad tecnica que debe poseer un empleado la puede adquirir despues de haber sido empleado.

D. MOTIVACION DE EMPLEADOS:

1. Pasaremos ahora a discutir algunos de los factores que suelen considerarse en el escogimiento de personas que han de ocuparse en operaciones de inteligencia. Limitaremos la discusión a los factores que se relacionan al empleado, tales como su personalidad y el ambiente donde vive. Consideraremos particularmente sus motivaciones, es decir, ese impulso interior que determina su manera de pensar, sentir y actuar, y que revela la forma en que el agente de CI puede ejercer influencia sobre dicho empleado.

2. Existen una diversidad de motivos que inducen a los individuos a aceptar empleo en actividades de inteligencia del gobierno. Analizaremos detalladamente algunas de las razones mas comunes, para luego considerar como pueden advertirse o identificarse dichos motivos. El empleado potencial puede alegar cualquier razón para justificar su interes en el empleo, mas le corresponde al agente de CI saber discernir los verdaderos motivos al empleado si ha de poder persuadirle para que acepte trabajar con el gobierno. Sin embargo, esto resulta a menudo dificil y la habilidad necesaria solo puede adquirirse por medio de la experiencia. El agente, por ejemplo, debe saber cuando apelar al sentido de patriotismo del individuo, cuando indicarle que le conviene mejor ser anticomunista, o cuando ofrecerle dinero o alguna cosa material.

3. Pongase por un momento en la posición de la persona que se presenta a ofrecer sus servicios para este tipo de empleo. Esa persona esta arriesgando su seguridad y posiblemente su propia vida al comprometerse a entrar en la zona del blanco para obtener la información que necesita el gobierno.

Se trata de una decision seria en la cual el agente de CI puede contribuir en la determinación final que adopte el empleado potencial. Pero, para ello, el agente de CI debe conocer al individuo, los sentimientos que le motivan y los factores que ejercen influencia sobre su manera de pensar.

4. Vamos a discutir ahora la variedad de motivos que atraen a las personas a estas actividades. Ustedes, por sus experiencias en el trato de personas, podran aportar muchas ideas a esta discusion. Consideremos tres preguntas: (1) Cuales son los motivos que inducen a los individuos a ocuparse en operaciones de inteligencia? (2) En que forma se manifiestan o pueden advertirse dichos motivos? (3) Que tecnicas debe utilizar el agente de CI para aprovechar dichos motivos en provecho del gobierno?

5. IDEOLOGIA: Se ha comprobado con frecuencia que la creencia en una ideología es la motivación mas conveniente que puede poseer el empleado potencial. Cuando al empleado lo motiva el concepto ideológico, sus puntos de vista, especialmente en lo que a politica y economía se refiere, armonizan con los del gobierno. Por consiguiente, dicho empleado aceptara con frecuencia llevar a cabo tareas y misiones que normalmente declinaria si estuviese motivado por otros factores. El empleado motivado por ideología es, por lo general, mas confiable, leal y dedicado a su trabajo que las personas animadas por otros motivos. La motivación ideológica implica atenerse a determinados conceptos del gobierno, como lo son las luchas anticomunistas o a favor de la democracia. La devoción al conservatismo, el liberalismo, el individualismo, etc., tambien puede clasificarse como motivacion ideológica. Aun cuando se estan necesariamente vinculadas a partido politico determinado, se propugnan, no obstante, determinadas ideas politicas y modos de vida.

a. La motivacion ideológica del individuo puede advertirse por el interes que demuestre en la politica; es decir, su participación en discusiones sobre asuntos de politicas, su lectura de libros sobre politica y su condición de miembro en grupos de acción politica o que se dedican a comentar acontecimientos politicos. Tambien puede manifestarse por su reacción ante sucesos de actualidad, por su actitud respecto a reformas sociales y aun por su manera de vestir. Cuando el empleado potencial esta motivado por una ideología, el agente de CI puede demostrar interes en ideas politicas y económicas que no tienen que ser necesariamente analogas a las del candidato a empleo.

Puede identificar al gobierno con los mismos ideales que tenga el empleado potencial y sugerirle que estando en el empleo del gobierno estaria en mejor posición de contrinuir eficazmente hacia la realización de dichos ideales.

6. PATRIOTISMO: El patriotismo es otra motivación conveniente en el caracter del empleado potencial. El patriota ama a su país y vive dedicado a el. Le preocupa sobremanera el bienestar de su país, y desea acrecentar su prestigio. Un individuo motivado por patriotismo comprendera, normalmente, el peligro que representa la amenaza de insurrección y estara dispuesto a hacer mucho mas de lo que se espera de el si fuese necesario. La motivación patriótica marcha, por lo general, apareada con la motivacion ideológica.

a. La motivación patriótica puede distinguirse por la manera de pensar, actuar y sentir del individuo. Sus aseveraciones no son necesariamente un claro indicio de motivacion patriótica. Un empleado, potencial motivado por patriotismo, no estara dispuesto, por lo general, a aceptar empleo en una situación peligrosa ajena a toda consideración patriótica. Sin embargo, a dicho individuo se le podría inducir a trabajar para el gobierno con tal que su empleo estuviese relacionado con determinado objetivo patriótico.

"¿CUAL ES EL FACTOR DE MOTIVACION MAS COMUN ENTRE EMPLEADOS POTENCIALES?

"RESPUESTA: La Esperanza de alguna remuneración o recompensa."

7. DESEO DE LUCRO: La gran mayoría de los empleados potenciales son impulsados por el deseo del lucro; es decir, trabajan con la intención de que se les pague por sus servicios. Cuando se advierte esta tendencia en el individuo, esto debe comprobarse hasta que no exista la menor duda de ello. La forma en que solicite ser pagado y la manera como ha de gastar lo que recibe debe determinarse. Además, el hecho de que se le pague a corto o largo plazo debe considerarse para fines de seguridad.

a. El deseo de lucro es, probablemente, el mas comun entre los motivos mercenarios. Resulta que con frecuencia el empleado potencial esta trabajando, pero desea complementar sus entradas. Aun cuando el dinero es el medio de transacción comunmente utilizado, el individuo podría pedir que se le pagase con determinados articulos dificiles de obtener.

La remuneración por los servicios del individuo puede originar un problema de seguridad de no haberse tomado las precauciones de tener explicaciones satisfactorias para justificar cualquier mejoramiento repentino en la condición económica o nivel de vida del individuo.

8. DESEO DE PROVECHO PERSONAL: El deseo de provecho personal es algo similar al deseo de beneficio material. Sin embargo, un individuo motivado por beneficio personal no pretende beneficiarse en sentido material. Puede pedir en recompensa un trabajo que le proporciona respecto y cierta condición social en la comunidad. O, puede pedir un favor de gran valor personal, carente totalmente de valor monetario.

a. Por lo general, no es difícil, distinguir al individuo que aceptara trabajar por recompensa material o para fines personales. Una prueba negativa suele dar buenos resultados. El agente de CI sencillamente pretende averiguar si el individuo trabajara gratuitamente. La persona motivada por fines mercenarios generalmente aceptara trabajar con el gobierno si se accede a sus exigencias. No obstante, debe recurrirse a cualquier otro metodo que se supone podria interesar al individuo.

9. FINES PROFESIONALES: Otro tipo de empleado es aquel motivado por fines profesionales. Dicho individuo pudo haber tenido experiencia como investigador policial, detective privado, agente de CI, o investigador para otra agencia del gobierno. Las personas con experiencia en trabajos de investigación pueden realizar tareas como colectores secretos de información con mayor facilidad y destreza que aquellas que no han tenido tal experiencia. El motivo profesional en estos casos es importante, ya que dichos individuos querran, a menudo, continuar en este tipo de trabajo.

10. DESEO DE VENGANZA: El deseo de venganza es otro factor de motivación que prevalece entre muchos empleados potenciales. La venganza es el afan de desquitarse de injusticias reales o imaginarias. Algunas de las razones mas sobresalientes que impulsan a los individuos en esta dirección son: la perdida de sus propiedades o negocios, la perdida del privilegio de ejercer una profesión, y motivos personales como el haber sido victima de robos, violación o lesiones personales. Aunque estos individuos pueden a menudo proporcionar muy buena información, el agente de CI debe percatarse que debido a sus sentimientos personales pueden prejuzgar las cosas y, por tanto, presentar informes exagerados o tergiversados.

Se debe tratar a los empleados motivados por venganza con sumo cuidado, pues, generalmente, son personas emocionalmente inestables.

a. Los empleados potenciales animados por motivos de agravio podran facilmente distinguirse puesto que estos generalmente quedran revelados en la conversacion. De no ser asi, las ofensas mas flagrantes podran advertirse mediante un estudio de los antecedentes del individuo. Una muestra de simpatia y el deseo de ayudar por parte del agente de CI, normalmente inducira a ese tipo de individuo a aceptar trabajar con el gobierno. El reclutamiento de personas de esta indole es cosa comparativamente facil. El agente de CI puede sugerirle al empleado potencial a que se afilie a un movimiento, alguna actividad u organizacion con los cuales puede identificarse, proporcionandole al mismo tiempo la oportunidad de desahogarse.

11. CUALES SON LAS DESVENTAJAS DEL TEMOR COMO UN FACTOR DE MOTIVACION.

a. El temor no puede emplearse normalmente con buen exito para motivar a los individuos. La experiencia ha demostrado que la informacion obtenida a base del temor es informacion indigna de confianza. Los empleados con actitudes negativas tienden a ofrecer resistencia pasiva. Por tanto, la presencia del menor obstaculo sera motivo para que dejen de cumplir con sus tareas. Ademas, si a un individuo se le ha reclutado valiendose del temor como arma, el agente de CI debe estar en condiciones de mantener la amenaza.

b. Por ejemplo, un individuo que habia cometido un crimen en determinado pais fue reclutado tras amenazas de que si dejaba de hacerlo se le castigaria por haber violado la ley. El individuo, desde luego, acepto la oferta generosa del gobierno y trabajo satisfactoriamente por siete anos. Sin embargo, al terminar dicho lapso presento su renuncia. El sabia perfectamente que existia una disposicion legal mediante la cual los casos criminales prescriben a los siete anos y, por tanto, el gobierno ya no le podia encausar por el crimen cometido.

12. Hemos tratado hasta ahora la manera de precisar e identificar algunas de las motivaciones mas comunes que suelen animar al empleado potencial. Hemos considerado distintos metodos mediante los cuales el agente de CI puede valerse de la motivacion del individuo para inducirle a participar en operaciones de coleccion de informacion para el gobierno.

Dijimos que en algunos casos resulta difícil determinar los verdaderos motivos que pudiesen alentar a determinadas personas a trabajar con el gobierno. En otros casos, pueden existir razones que aparentan estar íntimamente relacionadas. Muy rara vez se encontrara a un individuo motivado única y exclusivamente por un solo factor. Ud. como agente de CI debe saber que procedimientos emplear cuando se trata de separar e identificar motivos y emociones aparentemente en conflicto. Cuando el individuo está impulsado únicamente por fines mercenarios, es preciso andar con sumo cuidado. Si el gobierno puede adquirir los servicios de la persona por determinado precio, las guerrillas también pueden obtenerlos por una suma superior.

E. METODOS PARA HALLAR A EMPLEADOS POTENCIALES:

1. Vamos a considerar ahora algunos métodos que pueden utilizarse para hallar a empleados competentes. El agente de CI debe agotar todos los esfuerzos en esta búsqueda, procurando realizar sus actividades con discreción y sin revelar el porqué de su interés en determinada persona.

2. Son inmensas las posibilidades de encontrar a personas dispuestas a colaborar con el gobierno en el lugar donde se desarrolla un movimiento de insurrección. Determinados individuos, organizaciones y empresas comerciales deben ser objeto de infiltración por empleados del gobierno, a fin de lograr información sobre las guerrillas. Consideraremos ahora como el agente de CI puede, con discreción, hallar e identificar a los empleados potenciales que están colocados y que tienen acceso a la información deseada. El sabe exactamente las cualidades que debe reunir el empleado potencial, mas el problema es encontrar a la persona apropiada.

3. METODOS PARA LOCALIZAR EMPLEADOS:

Archivos y Registros.

Actividades del Agente de CI.

Otras Agencias del Gobierno.

Actividades Militares.

Trabajadores Religiosos Locales, Médicos, etc.

Otros Empleados.

a. ARCHIVOS Y REGISTROS:

1) Los archivos, registros y publicaciones representan un buen punto de partida en la búsqueda de empleados potenciales. Los archivos y registros contienen información relativa a objetivos de valor. Las listas de nombres de personas y organizaciones pueden ayudar a encontrar a las personas que reúnan los requisitos necesarios. Un archivo, por ejemplo, que contenga los nombres e información acerca de las familias y amistades de personas que han sido víctimas de las guerrillas podría ser de gran valor. Es lógico suponer que dichos individuos detestan a las guerrillas y que podrían estar anuentes a participar en las actividades de inteligencia del gobierno.

2) Los archivos sobre asuntos criminales también pueden ser muy útiles. El agente de CI debe tener presente que un criminal no tiene que ser necesariamente un guerrillero. Si bien los guerrilleros muchas veces acostumban valerse de los criminales para realizar operaciones de contrabando, circular dinero falso, traficar en artículos de contrabando, etc., no debe cometerse el error de confundir a los dos. Si el gobierno coloca al criminal y al guerrillero en la misma categoría, el puede obligar al criminal a colaborar con el guerrillero. Por otra parte, un ex-delincuente que no simpatiza con la causa de la guerrilla, podría de buena gana aceptar trabajar con el gobierno.

3) Los registros de compañías comerciales que comercian en municiones, material sanitario y demás equipo que han de necesitar las guerrillas pueden proporcionar datos que permitan hallar a empleados potenciales en dichas empresas. El contar con un empleado del gobierno en una casa comercial de este tipo permitira percatarse con anticipación de posibles actividades de guerrilla y obtener información detallada sobre operaciones específicas. La comprobación de los archivos también puede suministrar información adicional sobre personas ya consideradas como posibles candidatos para nuestro empleo.

b. ACTIVIDADES DEL AGENTE DE CI:

1) La búsqueda de empleados potenciales debe realizarse como parte de las actividades normales del agente de CI. Puede ocuparse, de ordinario, en trabajos de tipo policial o de otra índole que le permitan recorrer toda la zona.

Pero, no importa el tipo de trabajo que efectúa, es indispensable que cuente con el respeto y la cooperación voluntaria de la población. De lograr este cometido, podrá considerar a la población en su totalidad como empleados potenciales.

2) En sus recorridos, el agente de CI tendrá indudablemente, la oportunidad de conocer a funcionarios del gobierno, comerciantes e individuos de todas las clases sociales. Debe procurar tratar a campesinos, propietarios de pequeños negocios, obreros, etc. Dichas personas bien podrían convertirse en guerrilleros o colectores de información para el gobierno. El agente de CI puede orientar las conversaciones hacia temas que le permitan evaluar a su interlocutor y así lograr información que podría comprobar posteriormente en los archivos. Sin embargo, debe tener siempre presente que cualquier individuo con quien entable conversación muy bien podría resultar ser miembro de la organización de la guerrilla.

C. OTRAS AGENCIAS DEL GOBIERNO:

1) Las agencias del gobierno pueden en muchos casos ayudar a descubrir empleados potenciales. No obstante, aun en este caso, el agente de CI debe disimular todo interés que tuviese en la persona indicada, ya que existe la posibilidad de que las guerrillas tengan informantes dentro del gobierno. Por otra parte, un funcionario leal podría revelar inadvertidamente dicha información.

2) El agente de CI debe revisar los registros en todas las dependencias del gobierno que se dedican a la investigación y comprobación de los antecedentes de los empleados. Esto permitiría identificar a parientes y amistades de las guerrillas, así como a individuos provenientes de zonas dominadas por ellos, quienes podrían ser de utilidad al gobierno. Es de esperarse que en los campamentos y centros de refugiados, en los lugares donde se efectúan interrogatorios, en los puntos de control y distribución de alimentos, y aun en los almacenes y mercados, habrán de encontrarse registros de alguna especie.

3) El agente de CI puede aprovecharse de los programas de asistencia mediante los cuales el gobierno le suministra alimentos, vestuario, asistencia médica vivienda a la población. Como se trata de programas con los cuales el gobierno está ya identificado, a los individuos que se han beneficiado de ellos se le puede persuadir para que colaboren en la búsqueda de personas dispuestas a trabajar con el gobierno.

El agente de CI debe de dar dadivas y recompensas para información que conduzca al arresto, captura o muerte de guerrillas es otro metodo que tambien puede utilizarse con provecho en localizar empleados potenciales.

d. ACTIVIDADES MILITARES:

1) El realizar servicio de patrulla y demas actividades militares que implican establecer contacto con la población, es otra manera discreta de lograr información. Las unidades militares, al efectuar sus tareas normales de reconocimiento en las aldeas, suelen registrar las casas e interrorgar a los aldeanos. El agente de CI o uno de sus supervisores podria acompañar la patrullas y hacer ver que realiza una misión rutinaria de interrogación.

e. TRABAJADORES RELIGIOSOS LOCALES, MEDICOS, ETC:

1) Los educadores, doctores, trabajadores sociales y religiosos en la localidad tambien pueden proporcionarle mucha informacion al agente de CI. Dichos individuos mantienen, por lo general, una estrecha relación con la población y gozan del respeto de la misma. Acostumbran conservar tambien uan diversidad de registros que podrian ser una fuente de información util.

f. OTROS EMPLEADOS:

1) A veces, los individuos en el servicio del gobierno pueden ayudar a encontrar a otros empleados. En algunos casos, el empleo de personas que ya trabajan para el gobierno es absolutamente indispensable. En otros casos, el agente de CI puede emplear a un individuo cuya unica misión sera la de hallar a empleados potenciales. Por razones de seguridad, desde luego, al individuo encargado de la tarea de encontrar a empleados potenciales no se le debe decir si las personas recomendadas por el fueron posteriormente empleados por el gobierno. La practica de utilizar los servicios de personas ya empleadas con el gobierno para hallar a otros empleados puede resultar peligrosa. El agente de CI debe conservar absoluto control en estas situaciones y tener plena confianza en el juicio de la persona a quien hubiese delegado la misión de encontrar a nuevos empleados.

F. LA BUSQUEDA DE EMPLEADOS DENTRO DE LA ORGANIZACION.

1. Hemos considerado, de manera mas o menos detallada, los requisitos esenciales y los factores que motivan a los empleados o empleados potenciales. Discutimos algunos de los procedimientos mas comunes utilizados para hallar a dichos empleados. Al destacar la importancia de la accesibilidad a información valiosa, dijimos que en estas situaciones era mucho mas aconsejable procurar los servicios de personas que se encuentran dentro de la organización de guerrilla. Resulta logico, por tanto, comprender que la búsqueda de individuos apropiados debe concentrarse y circunscribirse, en primer termino, a las personas que militan en las filas de la organización subversiva. No debe descuidarse de ninguna manera la posibilidad de utilizar los servicios de las personas vinculadas en una u otra forma con el movimiento de insurrección.

2. Lo ideal en cuanto a todo intento de infiltración seria realizarlo en el nivel mas elevado de la organización de guerrilla. Considerando las medidas de seguridad propias en estas organizaciones y el adoctrinamiento ideológico de los dirigentes de estos movimientos, semejante empresa podria parecer demasiado osada. No obstante, no debe descartarse nunca la posibilidad sin antes pensar en ella seria y juiciosamente. El guerrillero es humano y, por consiguiente, sujeto a cometer errores, a incurrir en apreciaciones erradas y a descuidarse en lo que a medidas de seguridad se refiere. Abundan los casos en la historia de individuos claves que han abandonado las filas de un movimiento de guerrilla por motivos casi de todo tipo imaginable, desde lo filosofico hasta lo psicopatico.

3. El escalon medio de la organización de guerrilla es el siguiente lugar mas aconsejable donde usted debe buscar a sus empleados. Existe una cantidad mas numerosa a este nivel, quienes son, por lo general, personas menos decididas y convencidas en sus creencias personales e ideológicas. Esto proporciona un campo mas amplio donde encontrar a empleados potenciales, pero, naturalmente el grado de acceso a información que puedan tener estos individuos disminuye, generalmente, en proporcion a la influencia y poder del individuo.

4. Debe tenerse presente que dentro de la estructura de la organización de guerrilla, existen personas quienes ya sea por negligencia, descuido y otras razones, ajenas a toda consideración ideológica, se hallan en posiciones vulnerables.

A menudo, algunos miembros principales del movimiento pueden desconfiar de otros por celos, producto de ciertas decisiones tomadas, por diferencias de personalidad o en la lucha por alcanzar el poder. Las personas que han sido disciplinadas por la organización de guerrilla son, por lo general, buenos candidatos para nosotros. A veces, el gobierno puede hasta fomentar la discordia entre las filas de los elementos de la guerrilla mediante maquinaciones habilmente planificadas y ejecutadas.

5. Cualquiera de estos factores o una multiplicidad de ellos, pueden proporcionar al agente de CI la oportunidad de adquirir los servicios de individuos en puestos de dirección en la organización de la guerrilla. Sin embargo, todo intento por abordar a individuos en el escalon medio o superior de dicha organización debe hacerse con suma discreción tras cuidadosa selección de los empleados. El escudrinamiento continuo y metodico de los archivos, registros e informes debe complementarse y confirmarse mediante la observación cuidadosa del individuo que se esta investigando para nuestros fines.

6. En los niveles inferiores de operación de actividades de la guerrilla, el acceso de los individuos a información valiosa es sumamente limitado, pero si se logra una gran infiltración a este nivel, ello puede ser una fuente valiosa de información acerca de las actividades de la guerrilla en la localidad. Las medidas de seguridad en estos niveles inferiores no son del todo eficaces y a menudo se encuentra que los individuos en este nivel, con la promesa de conseguirles algun beneficio personal o una recompensa monetaria estarian dispuestos a cooperar.

7. Otro metodo de lograr infiltrarse en la organización de la guerrilla consiste en reclutar personas que se sabe estan ocupadas en actividades clandestinas de inteligencia en provecho de las guerrillas. Aun cuando este metodo es dificil e implica cierta medida de riesgo, si se logra ejecutarlo con exito, los resultados pueden ser sumamente satisfactorios. Cualquier empleado hostil que sea apresado por o que se encuentre en una situación comprometedora con el gobierno, debe ser objeto inmediatamente de una evaluación exhaustiva, a fin de determinar si sus servicios serian debeneficio para el gobierno.

8. La base de apoyo de las guerrillas es otro sitio propicio en donde buscar empleados potenciales. A medida que crece su organización, mayor es la dependencia de las guerrillas en la población local para fines de apoyo logistico, apoyo económico, recursos humanos y medios de refugio.

Dentro de esta base de apoyo, las medidas de seguridad suelen ser debil, siendo probable la existencia de un numero de personas no identificadas con la causa de la guerrilla. Algunas pueden oponerse a las guerrillas, aun cuando sea con discreción bien sea por motivos ideológicos o patrióticos, o debido a alguna desventura atribuida directa o indirectamente a actos de intimidación, terrorismo y represión de elementos de la guerrilla. Las personas en estas situaciones pueden afiliarse al movimiento de insurrección por que les conviene o como medio de supervivencia. En consecuencia, los individuos en estas condiciones podrian considerarse como nuestros candidatos logicos.

9. En los lugares donde las guerrillas han logrado atraer a trabajadores, tenderos, estudiantes, campesinos, mujeres y otros grupos en nucleos disciplinados de apoyo, el gobierno debe procurar contar con empleados en cada grupo. Resulta, por lo general, mucho mas facil el tratar de obtener los servicios de los miembros fundadores en estos grupos que el intentar de introducir a una persona en dichas organizaciones.

10. En las zonas donde las guerrillas han logrado establecer una base de apoyo dentro de la población, los educadores, los doctores, el clero y los dirigentes civicos suelen, con frecuencia, permanecer leales al gobierno en virtud de sus posiciones. Dichos individuos pueden proporcionar información y hacer recomendaciones muy valiosas respecto a empleados potenciales. No debe pasarse por alto, arbitrariamente, a ninguna empresa, organización o grupo que mantenga relaciones o efectue transacciones con las guerrillas.

11. La experiencia ha demostrado que el radio de accion de las guerrillas se halla limitado unicamente por su capacidad fisica para abarcar todos sus blancos. Algunos blancos de alta prioridad son universales, mientras que otros pueden ser propios de un pais determinado. Entre los blancos mas comunes de las guerrillas pueden mencionarse las universidades, los sindicatos, organizaciones religiosas, los organos de divulgación, los partidos politicos en la localidad y las organizaciones policiales y militares.

12. Un gobierno amenazado con un brote de insurrección no debe dejarse aventajar de las guerrillas en el reclutamiento de empleados dentro de dichas organizaciones. Cada objetivo conocido y lo que se espera habra de ser blanco en el futuro, deben ser objetos de una investigación periodica con miras de procurar los servicios de aquellos individuos que reunan los requisitos necesarios.

13. El alcance o la magnitud de toda infiltración dentro de una organización debe considerarse en relación con las circunstancias existentes en la misma. En algunos casos, puede ser necesario el escogimiento de un solo empleado clave para lograr la información requerida, mientras que en otras ocasiones la proliferación de empleado del gobierno en la organización puede ser tanto posible como aconsejable. Generalmente, es preferible infiltrar toda organización conocida donde laboran elementos de la guerrilla en vez de pretender vaticinar su estrategia para luego salir equivocado.

RESUMEN:

A. Hemos discutido los metodos empleados para encontrar a personas aptas para trabajar al servicio del gobierno en actividades secretas de colección de información. Consideramos algunos de los requisitos que deben reunir dichas personas y fijamos algunas normas generales para que sirvan de criterio en el escogimiento del personal. No obstante, reconocemos que toda norma debe ser lo suficientemente flexible para permitir ligeras adaptaciones segun la naturaleza del trabajo que ha de realizar la persona. Además, dijimos que rara vez podra encontrarse en una persona todas las cualidades positivas deseables.

B. Hablamos tambien de la manera de percatarse e identificar algunas de las motivaciones mas comunes que animan a los empleados potenciales. Advertimos que resulta dificil precisar las verdaderas motivaciones que impulsan al individuo en algunas casos y que en otros, dichas motivaciones pueden estar intimamente relacionadas. De ahi, la importancia de saber como separar e identificar las distintas emociones y motivos que pudiesen estar animando al individuo.

C. Finalmente, discutimos la utilidad de los registros y archivos y la ayuda que pueden proporcionar los funcionarios de gobierno, las agencias del gobierno y otros empleados en la tarea de hallar a empleados potenciales dentro de la organización de la guerrilla, en su base de apoyo y en los lugares donde proyectan desarrollar sus actividades.

CAPITULO III

INVESTIGACION Y CONTACTO INICIAL

INTRODUCCION:

Como probablemente ya han supuesto, hay tres pasos que se deben seguir en la consecución de un empleado potencial: encontrarlo, investigar sus antecedentes y establecer el contacto. Todos los demas pasos subsiguientes son parte de la fase de utilización. Hemos considerado el procedimiento que el agente de CI debe seguir a fin de encontrar a un presunto empleado. Debera considerar la posible colocación del presunto empleado y la facilidad con que podra operar en un ambiente dado, ademas de considerar todas sus aptitudes. Tambien debera escudrinar la motivación que puede tener el individuo. Debera conocer las vulnerabilidades de los guerrillas y como y donde buscar a los presuntos empleados.

DESARROLLO:

A. Cuando el agente de CI haya encontrado, de manera tentativa, a un presunto empleado, el debera iniciar una investigación de sus antecedentes a fin de obtener toda la información disponible, antes de realmente comenzar a establecer el contacto en si. Al realizar la investigación debera utilizar a su personal de apoyo en donde sea necesario. Para obtener la información pertinente se podran usar todos los recursos de investigación. El agente de CI debera deshacerse del personal, que por alguna razón u otra no sea apropiado para la misión. El debera investigar todos los archivos incluyendo los de todas las agencias gubernamentales pertinentes sin revelar la verdadera naturaleza de la investigación. El agente de CI en esencia, realizara una investigación inicial cabal de lo antecedentes del presunto empleado, de su personalidad, de sus características sobresalientes y vicios, de sus gustos y de sus adersiones, etc.

B. Una vez que se haya terminado la investigación inicial, el agente de CI analizara la información y desarrollara un plan para abordar al individuo. En otras palabras, el inicia el procedimiento para establecer el contacto, en el momento en que comienza a analizar la información y a evaluar al individuo.

Como se les informo en la fase de consecución, el paso para establecer el contacto es un procedimiento completo que debe ser planeado y desarrollado a fin de que el agente de CI pueda convencer a un individuo de que acepte el empleo. Reconocemos que existiran ocasiones cuando, debido a la naturaleza de la misión y al hecho de que el agente de CI haya entablado una buena amistad con el individuo, quizá no sea necesario realizar la investigación minuciosa y el procedimiento elaborado para establecer el contacto. En tales casos raros, se podra prescindir de la fase de consecución. Pero, en la mayoría de los casos, el agente de CI tendra que seguir el procedimiento para establecer el contacto.

C. Este procedimiento se puede dividir en pasos definidos de acuerdo con la accion que se tenga que realizar. Ya mencionamos el paso de la evaluación, en el cual analizamos la información obtenida durante la investigación inicial y determinar el metodo que vamos a emplear para convencer al individuo de que colabore con el gobierno. Despues planeamos la manera como se va a abordar al individuo. Esto se hara afablemente a fin de que podamos ganarnos su respecto, su amistad y su confianza. Hay muchas maneras de abordar a un individuo; el agente de CI, valiendose de su imaginación, decidira la mas coveniente. Antes de tratar de abordar al individuo, debera establecer las relaciones necesarias para poder ganarse su confianza y respeto al comienzo, asi como posteriormente, su lealtad y control. El agente de CI, en la fase de encontrar a un presunto empleado, debe haber analizado la motivación que puede tener el individuo y debe haber extendido su estudio despues de la investigación inicial. Al tratar de familiarizarse con el individuo, el agente de CI determinara la motivación que este puede tener y aprovecharla totalmente. Cultivara la amistad del presunto empleado y la desarrollara hasta que haya tenido suficiente tiempo para estudiarlo detenidamente; despues, y solamente despues es cuando el realmente tratara de establecer el contacto --- tratar de convencerlo de colaborar con el servicio de inteligencia.

D. Como pueden observar, para que se pueda terminar la fase de consecución se necesita mucho tiempo, planeamiento minucioso, análisis y gran destreza. Estamos tratando con seres humanos que tienen sus propias ideas y actuan individualmente. Cuando se termina la investigación y se comienza a establecer el contacto en si, dependemos de la información y de la habilidad para analizar al individuo y desarrollar las situaciones. La mayoría de las operaciones relacionadas con presuntos empleados son analíticas.

Sin embargo, debido a que estamos trabajando con individuos, ciertas partes de nuestras operaciones pueden considerarse como un "arte". Debemos reconocer este hecho y desarrollar este arte necesario para terminar fructuosamente el procedimiento para establecer el contacto. Si estudian la parte analítica y aprenden a aplicarla tan bien como su sentido comun, intuición, conocimientos y arte, indudablemente tendran exito.

E. INVESTIGACION DE LOS PRESUNTOS EMPLEADOS:

1. ESCUDRINAMIENTO SISTEMATICO:

- PUNTOS FUERTES
- DEBILIDADES
- PERSONALIDAD
- IDEOLOGIA
- RELIGION
- SITUACION ECONOMICA
- INCLINACIONES POLITICAS
- EDUCACION
- INSTRUCCION
- VIAJES
- COSTUMBRES
- AMISTADES
- IDIOMAS

2. Supongamos que se asigno una misión y que ya la hemos analizado, asi como sus requerimientos y el blanco. Tambien hemos encontrado algunos presuntos empleados quienes parecen reunir las cualidades necesarias para ser colocados en un area y operar con facilidad en un ambiente dado a fin de cumplir una misión. Ahora debemos estudiar la lista para determiar cual es el individuo que reuna las mejores cualidades para llevar a cabo la misión. Este análisis es un estudio sistematico del individuo, que incluye sus puntos fuertes, debilidades, personalidad, ideología, religión, situación económica, inclinaciones politicas y afiliaciones, linaje, educación, instrucción profesional superior a la obligatoria, viajes al extranjero, costumbres, amistades y sus conocimientos linguisticos, Nosotros realizamos una investigación minuciosa de cada individuo a fin de que podamos eliminar a los que no sean aptos y seleccionar a los mas apropiados.

3. Esta investigación se lleva a cabo minuciosamente pero sin que nadie se entere. El agente de CI y sus superiores son los unicos que deben conocer la verdadera razón por la cual se esta realizando la investigación.

Se debe tener en mente que toda la información, aunque sea derogatoria o no, es importante para la investigación. Por lo tanto, el agente de CI al investigar los archivos, debiera buscar toda la información que se puede obtener sobre el presunto empleado, debido a que solamente el podrá planear y perfeccionar su procedimiento para establecer el contacto, cuando tenga toda esta información en su poder. Al igual que en cualquiera otra operación, el, a fin de lograr su proposito, planeara cada movimiento para poder asegurar una operación sistematica y sin problemas.

F. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACION INICIAL:

1. El agente de CI, durante la investigación inicial, debiera desarrollar la información necesaria, teniendo la siguiente pregunta en mente, ¿Debo continuar la investigación? Si la evidencia indica que el individuo trabaja para otro servicio amigo, o que colabora con el movimiento de la guerrilla, debemos coordinar su utilización para otro tipo de misión en el ultimo caso. Podemos continuar la investigación, pero probablemente ya no sera con la intención de utilizar al individuo en la misión que le teníamos destinada. Si se determina que el individuo es un criminal o un estafador conocido en los circulos de inteligencia, normalmente se descontinuara la investigación. Sin embargo, recuerden que quizá en algunas situaciones se requieran los servicios de una persona de esa naturaleza, así que no lo descarten automaticamente. Ustedes ya habrán analizado su misión y sabrán el tipo de individuo que podrá cumplir la misión; así que seleccionen el mas apropiado.

2. En casi todos los casos es necesario que la investigación se comience con una comprobación de los archivos en nuestra propia oficina. Pueden existir casos aislados en que se requiera que se lleve a cabo una comprobación inmediata de los archivos de otra agencia, ya que es posible que dicha información no este disponible mas adelante o debido a que la información en tales archivos se requiere con urgencia. Cualquiera que sea el caso, el agente de CI debiera seguir flexible y aplicar su sentido comun. Por lo general, nosotros realizamos una investigación en nuestros propios archivos a fin de determinar si algunos de nuestros presuntos empleados han contribuido información voluntariamente o si se han anotado sus nombres en dichos archivos por alguna razón u otra. Con frecuencia, se han desarrollado buenas pistas y excelentes investigaciones debido a que el agente de CI comenzo con una comprobación cabal de sus propios archivos.

Ya que la oficina principal esta en un nivel superior, esta, ademas de tener información sobre nuestra area de interes, tambien tiene información sobre todas las actividades bajo su responsabilidad. Tenemos dos grandes ventajas cuando se realizan las investigaciones en los archivos de nuestra propia agencia: Primero, lo mas probable es que la veracidad de la fuente de dicha información se haya evaluado con precisión, simplificando asi el análisis; y, segundo, existen menos probabilidades de que se comprometa la seguridad y los problemas pertinentes se podran resolver con mayor facilidad. En el primer caso, el agente de CI siempre podra hacerles preguntas a sus compañeros que interrogaron a la fuente o que llevaron a cabo la investigación anterior. Si no puede establecer contacto con el investigador original, podra obtener la clasificación asignada por el sobre la veracidad de la fuente. Si realiza la investigación dentro de su propia organización, es menos probable que se desarrollen problemas de seguridad debido a que no existe la necesidad de tener que revelarles los nombres de los individuos a otras personas fuera de su agencia.

3. Frecuentemente, ni la oficina de pertenencia ni la oficina principal tienen la información que se requiere y el agente de CI tendra que analizar los archivos de las otras agencias. Al investigar dichos archivos, no debe indicar el proposito de la investigación. Por ejemplo, nuestra agencia de inteligencia normalmente tendria relaciones con otras unidades y agencias militares y civiles de inteligencia y de policia. Debe existir un buen enlace, probablemente podria investigar los archivos de la otra agencia y eliminar de esa manera los riesgos de comprometer la seguridad. Sin embargo, todas las agencias no permiten que nadie vea sus archivos, pero si usted les proporciona una lista, ellos mismos llevaran a cabo la investigación. El agente de CI puede ocultar su verdadero proposito o la naturaleza de la investigación de diversas maneras, Ejemplo: el puede someter una lista de 15 o de mas nombres algunos de los cuales son presuntos empleados y puede solicitar que se le proporcione toda la información que las agencias tengan sobre cada uno de los individuos. Esto ocultaria la verdadera naturaleza de la investigación ademas de desfrazar los nombres. Se pueden utilizar otros metodos; pero, el debe de que cercirarse de que se mantenga la seguridad en todo momento.

4. El agente de CI, al terminar su investigación puede determinar que el individuo no este colaborando con otra agencia. Aunque haya establecido contacto con la agencia, es posible que sus representantes hayan tenido sus razones para no proveer la información solicitada. Una investigación de los archivos que de un resultado negativo generalmente le deja conclusiones al agente de CI: Primero, que el informante no tiene antecedentes criminales para la inteligencia; segundo, que si es un criminal o un guerrillero, ha sido lo suficientemente audaz para no ser descubierto. Una fuente o un agente de inteligencia competente del enemigo estara bien adiestrado y evitara que los descubran. El habra aprendido muchas de las mismas técnicas que el agente de CI del gobierno y estara tan interesado como el en no comprometer la seguridad. La falta de información, como resultado de una investigación de los archivos, indica que se debe seguir la investigación. El agente de CI no puede sacar sus conclusiones ni desarrollar un plan si no tiene información.

5. El agente de CI, despues de investigar los archivos, debe llevar a cabo una investigación en la comunidad para averiguar sobre la reputación, personalidad, caracter, costumbres, pasatiempos favoritos, costumbres sociales, etc., del presunto empleado. Puede realizar esta parte de la investigación el mismo, o puede asignarle la misión al personal de apoyo de investigaciones. En areas amigas podran llevar a cabo la investigación en la comunidad con facilidad. Normalmente no es conveniente que el agente de CI lleve a cabo investigaciones en areas controladas por las guerrillas. Debemos suponer que las guerrillas estan vigilando a numerosos agentes de CI del gobierno. Si el le hace preguntas a los aldeanos y a otras personas sobre una persona o un grupo de personas, las guerrillas sospecharan inmediatamente y su operación fracasara; debe emplear a su personal de apoyo de investigaciones secretas para buscar información. Estos pueden utilizar cualesquiera medios para la colección de la información, dependiendo del personal implicado y de la situación específica. El esta ubicado en el area, conoce a la mayoría de los aldeanos y puede hacer preguntas casualmente sin levantar sospechas. El puede desempeñar el papel de un viajero ambulante locuaz que esta interesado en vender sus mercancías. hay que buscar la información sin levantar sospechas.

6. Tanto el agente de CI como su ayudante tienen numerosas identidades de las cuales pueden escoger cuando llevan a cabo una investigación en una comunidad amiga.

Por ejemplo, debido a que el gobierno tiene numerosos proyectos que abarcan mejoras urbanas, reconstrucciones rurales o reformas agrarias, es comun ver representantes en la comunidad haciendo preguntas y tomando notas. Simular la identidad de un investigador para el departamento de estadisticas que esta tomando el censo de la poblacion es una muy util. El agente de CI, al simular la identidad de tal representante puede busacr muchisima informacion sin levantar sospechas.

7. Aunque las técnicas de vigilancia serán consideradas detalladamente mas adelante en la instrucción, debemos considerarlas aqui desde el punto de vista de su utilidad en la investigación de un presunto empleado. Durante nuestra consideracion de la investigación, estipulamos que se pueden desarrollar pistas que podrian ayudar desmesuradamente. Si por alguna razón u otra, no hay información en los archivos y una investigación cabal en la comunidad de resultados inadecuados, el agente de CI puede emplear la vigilancia para desarrollar su investigación. Quiza desee averiguar las actividades o intereses; y puede que desee investigar la relación o las ideas que tenga el presunto empleado con respecto al movimiento de la guerrilla. Se necesitan un planeamiento cabal, asi como personal adiestrado e inteligencia para llevar a cabo una vigilancia de investigación, la vigilancia se debe llevar a cabo en secreto a fin de que ni el individuo ni las guerrillas descubran la operación. Al igual que todas las otras medidas.

8. En los casos singulares en donde todos los otros metodos de investigación no rindan la información adecuada, el agente de CI podra intentar conversar con el presunto empleado. Debe planear tal conversación hasta el ultimo detalle antes de tratar de hablar con el presunto empleado. La conversación es tal como la palabra lo implica, una charla informal. El individuo tendra la impresión de que esta conversando amistosamente con un individuo cortés. El agente de CI debe tratar de lograr la información que le hace falta sin que el individuo sospeche su proposito. Una vez que tal conversación haya sido planeada; es decir, cuando haya determinado la manera como se le va a presentar al individuo y desarrollar la información que se requiera casualmente, la conversación en si dependera de la ingeniosidad y de su imaginación. El debe estar pendiente para captar cualquier observación que pueda usarse y debe estar preparado para desarrollar información adicional. El debe retener en su mente toda la información que obtenga.

4. El agente de CI, al terminar su investigación puede determinar que el individuo no este colaborando con otra agencia. Aunque haya establecido contacto con la agencia, es posible que sus representantes hayan tenido sus razones para no proveer la información solicitada. Una investigación de los archivos que de un resultado negativo generalmente le deja conclusiones al agente de CI: Primero, que el informante no tiene antecedentes criminales para la inteligencia; segundo, que si es un criminal o un guerrillero, ha sido lo suficientemente audaz para no ser descubierto. Una fuente o un agente de inteligencia competente del enemigo estara bien adiestrado y evitara que los descubran. El habra aprendido muchas de las mismas técnicas que el agente de CI del gobierno y estara tan interesado como el en no comprometer la seguridad. La falta de información, como resultado de una investigación de los archivos, indica que se debe seguir la investigación. El agente de CI no puede sacar sus conclusiones ni desarrollar un plan si no tiene información.

5. El agente de CI, despues de investigar los archivos, debe llevar a cabo una investigación en la comunidad para averiguar sobre la reputación, personalidad, caracter, costumbres, pasatiempos favoritos, costumbres sociales, etc., del presunto empleado. Puede realizar esta parte de la investigación el mismo, o puede asignarle la misión al personal de apoyo de investigaciones. En areas amigas podran llevar a cabo la investigación en la comunidad con facilidad. Normalmente no es conveniente que el agente de CI lleve a cabo investigaciones en areas controladas por las guerrillas. Debemos suponer que las guerrillas estan vigilando a numerosos agentes de CI del gobierno. Si el le hace preguntas a los aldeanos y a otras personas sobre una persona o un grupo de personas, las guerrillas sospecharan inmediatamente y su operación fracasara; debe emplear a su personal de apoyo de investigaciones secretas para buscar información. Estos pueden utilizar cualesquiera medios para la colección de la información, dependiendo del personal implicado y de la situación específica. El esta ubicado en el area, conoce a la mayoría de los aldeanos y puede hacer preguntas casualmente sin levantar sospechas. El puede desempeñar el papel de un viajero ambulante locuaz que esta interesado en vender sus mercancías. Hay que buscar la información sin levantar sospechas.

6. Tanto el agente de CI como su ayudante tienen numerosas identidades de las cuales pueden escoger cuando llevan a cabo una investigación en una comunidad amiga.

Por ejemplo, debido a que el gobierno tiene numerosos proyectos que abarcan mejoras urbanas, reconstrucciones rurales o reformas agrarias, es comun ver representantes en la comunidad haciendo preguntas y tomando notas. Simular la identidad de un investigador para el departamento de estadisticas que esta tomando el censo de la poblacion es una muy util. El agente de CI, al simular la identidad de tal representante puede busacr muchisima informacion sin levantar sospechas.

7. Aunque las técnicas de vigilancia serán consideradas detalladamente mas adelante en la instruccion, debemos considerarlas aqui desde el punto de vista de su utilidad en la investigacion de un presunto empleado. Durante nuestra consideracion de la investigacion, estipulamos que se pueden desarrollar pistas que podrian ayudar desmesuradamente. Si por alguna razon u otra, no hay informacion en los archivos y una investigacion cabal en la comunidad de resultados inadecuados, el agente de CI puede emplear la vigilancia para desarrollar su investigacion. Quiza desee averiguar las actividades o intereses; y puede que desee investigar la relacion o las ideas que tenga el presunto empleado con respecto al movimiento de la guerrilla. Se necesitan un planeamiento cabal, asi como personal adiestrado e inteligencia para llevar a cabo una vigilancia de investigacion, la vigilancia se debe llevar a cabo en secreto a fin de que ni el individuo ni las guerrillas descubran la operacion. Al igual que todas las otras medidas.

8. En los casos singulares en donde todos los otros metodos de investigacion no rindan la informacion adecuada, el agente de CI podra intentar conversar con el presunto empleado. Debe planear tal conversacion hasta el ultimo detalle antes de tratar de hablar con el presunto empleado. La conversacion es tal como la palabra lo implica, una charla informal. El individuo tendra la impresion de que esta conversando amistosamente con un individuo cortes. El agente de CI debe tratar de lograr la informacion que le hace falta sin que el individuo sospeche su proposito. Una vez que tal conversacion haya sido planeada; es decir, cuando haya determinado la manera como se le va a presentar al individuo y desarrollar la informacion que se requiera casualmente, la conversacion en si dependera de la ingeniosidad y de su imaginacion. El debe estar pendiente para captar cualquier observacion que pueda usarse y debe estar preparado para desarrollar informacion adicional. El debe retener en su mente toda la informacion que obtenga.

G. PROCEDIMIENTO PARA ESTABLECER EL CONTACTO:

1. Es difícil considerar la investigación inicial en relación con el inicio del procedimiento para establecer el contacto debido a que se traslapán. El agente de CI, naturalmente, debe comenzar a evaluar la presunta fuente tan pronto como tenga la información que requiere para planear la manera como va a abordar al individuo y establecer el contacto. Pero el individuo debe mantenerse bajo una investigación continua. Como resultado de la investigación inicial, se desarrollara un archivo grande del cual podran seguirse otras pistas. El agente de CI deseara saber cada acción e inclinacion del individuo, no solamente durante las fases de la investigación inicial y de contacto sino tambien durante su adiestramiento, desempeño de sus obligaciones y todos sus empleos. Por lo tanto, se mantendra una investigación continua, no diaria, sino una de manera irregular para estar al tanto de todas las actividades del presunto empleado.

2. Una vez que el agente de CI haya buscado toda la información adecuada para analizar y evaluar al presunto empleado, el comenzara el procedimiento para establecer el contacto en si. Un procedimiento es un metodo particular que se sigue para llevar a cabo algo que generalmente abarca distintos pasos u operaciones. El procedimiento para establecer el contacto es el método que se sigue para conocer, cultivar la amistad y subsiguientemente, convencerlo de que colabore. Esta es una secuencia que se debe seguir si el agente de CI ha de convencer al individuo de que acepte el empleo. No es una enumeración arbitraria de paso o de acciones que se han de llevar a cabo con sentido comun. El procedimiento se comienza con la evaluación. Esto se realiza al estudiar la información recopilada durante la investigación inicial. Concurrentemente, una vez que hayamos acabado de reunir las características principales sobre nuestro individuo, elaboraremos un plan para abordarlo y posteriormente, realizar el encuentro con el. Debemos entablar las relaciones necesarias con el individuo, cultivarlas y ganarnos la confianza de el. El procedimiento llega a su punto culminante cuando le preguntamos si quiere trabajar con nosotros. El sentido comun revela que aunque estos pasos siguen cierto orden, algunos seran continuos y otros ciertamente se traslaparan. La evaluación del informante es un procedimiento continuo. El agente de CI debe estar pendiente para captar cualquier indicacion de desafección, de demasiada confianza o de locuacidad.

El debe estar preparado para cambiar la manera como habia planeado cultivar las relaciones con el individuo, despues de evaluarlo en la fase de abordarlo. Puede que el presunto empleado no tenga la personalidad que revelo el analisis de la informacion obtenida en la investigacion inicial. El desarrollo de las relaciones con el individuo es otro paso continuo que durara todo el tiempo que se tenga que mantener las relaciones. Debe entablar unas relaciones de respeto mutuo y de lealtad para mantener esta armonia.

3. Una vez que se haya terminado la investigacion inicial, el agente de CI analizara la informacion y evaluara al presunto empleado. Debe determinar cuando, donde y como se va abordar al individuo. Esto se debe planear cuidadosamente y hasta el final, ya que la manera como se va a abordar al individuo es un paso sumamente delicado en el procedimiento para establecer el contacto. Si se equivoca en la evaluacion inicial, la manera como aborde al individuo se refleja en el grado de exito que puede lograrse. Consideraremos, en el analisis del segundo paso que vamos a seguir, el plan de la manera como vamos a abordar al individuo. El agente de CI realiza el encuentro con el. Durante este encuentro personal inicial, sigue analizando al individuo. Usando esta evaluacion personal como una base, el puede determinar si el individuo es adecuado para el empleo. Analiza la personalidad del individuo y termina el plan para cultivar su amistad y finalmente, puede convencerlo de que colabore. No hay limite en la cantidad y tipo de informacion que se pueden obtener en este encuentro inicial. Este le ofrece el agente de CI la oportunidad para obtener los detalles que necesita para terminar su archivo. Es posible que dichos detalles no hayan estado disponibles hasta este encuentro inicial, sencillamente porque el presunto empleado era el unico que conocia estos factores.

4. Ademias, los siguientes encuentros permitiran que el agente de CI puede seguir evaluando al individuo, cultivando su amistad y desarrollando sus metodos para establecer el contacto en si, de acuerdo con su personalidad y las motivaciones que puede tener. Por lo tanto, aunque comienza el procedimiento para establecer el contacto con una evaluacion inicial, el continua estudiandolo y evaluandolo a fin de que pueda determinar la mejor manera de convencerlo.

5. La evaluacion inicial ayudara al agente de CI a desarrollar un plan para abordar al individuo.

Se formula un plan para anticipar los problemas que puedan surgir y para reducir los errores. Por ejemplo, si de acuerdo con su evaluación, se determina que el presunto empleado no es adecuado, el debe tener un método previsto para alejarse del individuo casualmente y descontinuar las relaciones, sin que este llegué a sospechar la verdad. Por otra parte, si la evaluación es favorable para el presunto empleado, el agente de CI debe haber planeado la hora y el lugar en donde va a realizar el encuentro. Se planea cada detalle del encuentro inicial para cerciorarnos de que se hayan considerado todas las posibilidades imaginables. El proposito es realizar un encuentro real y natural con el presunto empleado. Se prepara un plan por escrito, para que se pueda estudiar detenidamente y se pueda anotar toda la información pertinente. Aunque no existe un formato que se debe seguir inflexiblemente; sin embargo, a continuación mostramos un ejemplo típico:

a. ENCABEZAMIENTO:

Como en cualquier otro plan, hay un encabezamiento. Anotamos toda la información como el nombre del presunto empleado, la fecha y lugar de nacimiento, su residencia, lugar de empleo, etc. También incluimos la fecha del plan, el número del proyecto, y cualquier referencia adicional. El encabezamiento debe escribirse como un formulario con espacios en blanco delineado claramente que han de llenarse; estos espacios deben ofrecer facilidad para hacer las anotaciones, además de ser sencillos para leer. El número del proyecto es designado claramente a fin de que se pueda archivar y encontrarse con facilidad mas adelante.

b. RESUMEN DE LA INVESTIGACION INICIAL DE LA INFORMACION:

Aunque la información que se recibió como resultado de la investigación inicial es controlada y archivada bajo el número del proyecto asignado, el plan para abordar al individuo debe contener un resumen de la información. El compendio incluye todos los datos pertinentes junto con los números de los archivos y le debe ofrecer al agente de CI unas referencias adecuadas para formar la evaluación. Es decir, incluye todos los factores principales relacionados con la adecuación, lealtad, personalidad y antecedentes del presunto empleado que pudieran influir en su colaboración con el gobierno.

c. EVALUACION:

El siguiente paso en el plan es el análisis de la información obtenida en la investigación inicial y la evaluación del presunto empleado. El agente de CI debe haber estudiado toda la información pertinente obtenida de los archivos, de la comunidad y de la vigilancia y el, utilizando esa información como una base, deduce unas conclusiones firmes con respecto al individuo. El describe la personalidad del presunto empleado, al indicar sus características fuertes, debilidades, idiosincrasias, así como aquellas experiencias que haya tenido que podrían afectar su empleo. El agente de CI indica las posibles motivaciones que pueda tener el individuo. Además, el analiza la información para determinar la mejor manera de abordarlo. El determina cuando, donde y como realizara el encuentro con el individuo. Se tienen que contestar las siguientes preguntas. Que tipo de encuentro se esta proyectando? Donde y cuando se llevara a cabo? Que pretexto utilizara el presunto empleado para estar alli? Cuales son los detalles de su recorrido y el del agente de CI para llegar al lugar del encuentro? Que medida de vigilancia y de contravigilancia se van a utilizar? Que otras medidas de seguridad se van a utilizar? Que razones tiene el individuo para estar lejos del lugar donde trabaja?

d. ANALIZE LOS DETALLES DEL ENCUENTRO:

1) Hay numerosos factores que se deben considerar cuando se va a realizar el primer encuentro. El agente de CI enumera cada uno, formula los planes para cada uno, y determina de antemano su propia identidad, además de las frases con que va a iniciar la conversación y la manera como la va a seguir.

2) Si el presunto empleado reúne todas las cualidades y ya esta listo para tratar de convencerlo de que colabore con el gobierno, el agente de CI debe estar preparado para establecer el contacto en si. El debe estar preparado para ofrecerle una garantía o un contrato, así como para adiestrarlo sobre los medios de comunicaciones, de identidad y de seguridad. Se debe haber formulado los planes para un encuentro en el futuro, junto con las señales y la identidad que se van a utilizar para llegar allí. Por otra parte, si el agente de CI determina que el individuo no reúne las cualidades para el empleo, el debe haber previsto la manera como se va a alejar del individuo sin que este se entere de la razón del encuentro o de su verdadera identidad. Finalmente, el agente de CI debe haber dispuesto la manera como va a terminar el encuentro, reúna el individuo las cualidades o no.

e. OBSERVACIONES:

1) La parte final del plan incluira observaciones adicionales o recomendaciones. El plan debe someterse para que sea estudiado minuciosamente y aprobado antes de establecerse el contacto inicial.

2) Aunque el agente de CI habra analizado la información que recopiló durante la investigación inicial, no estara seguro de la manera como va a reaccionar el presunto empleado en ese encuentro. Por lo tanto, el a planeado ese encuentro hasta el ultimo detalle, pero permitiendo suficiente flexibilidad para poder hacerle frente a cualquier eventualidad que pueda surgir. Al formular sus planes, el agente de CI considera cuidadosamente el lugar en donde va a conversar. El encuentro inicial, asi como los demas que se realizen en los plazos en donde se esta cultivando la amistad y la confianza del individuo, deberan realizarse en establecimientos tranquilos que no sean frecuentado por sus amigos, conocidos o asociados. En circunstancias normales, para este proposito no se utilizan establecimientos bien conocidos ni edificios del gobierno. El lugar que se seleccione depende completamente de la posición social y del trabajo del presunto empleado, asi como del ambiente. En algunas circunstancias, basta con un cuarto en un hotel inocuo -- en otras, un bote de pescar podria ser oportuno.

3) Hay diversas maneras en que el agente de CI puede presentarse al presunto empleado. Un método que se utiliza es ser presentado por una tercera persona, es decir, el agente de CI es presentado al individuo por una mutua amistad. Este tipo de encuentro tiene una desventaja desde el punto de vista de seguridad. Esa tercera persona conocerá la identidad del presunto empleado y el interes que tiene el agente de CI en el. Esta desventaja se puede superar si esta tercera persona trabaja para el agente de CI o si dicho agente de CI ha simulado una identidad falsa para ocultarle su verdadera ocupación o sus motivos. Si esa mutua amistad tiene confianza en el agente de CI, el presunto empleado tambien tendera a confiar en el, ofreciendole una buena oportunidad para cultivar su amistad y ganarse su confianza.

4) Si la seguridad es una de las preocupaciones principales y la situación lo permite, el agente de CI puede valerse del metodo de un encuentro casual.

Es un encuentro aparentemente accidental y extraordinario, como en una fiestas, festival, cantina, juego deportivo, etc. Aunque el individuo crea que este es un encuentro accidental, el agente de CI lo ha planeado hasta el ultimo detalle. El metodo de un encuentro casual es el mas seguro debido a que no hay terceras personas implicadas. Sin embargo, en este metodo es dificil entablar una amistad inmediata y ganarse la confianza de la persona.

5) En casos especificos, el agente de CI puede valerse de los periodicos, publicando oportunidades de empleo, para atraer a los presuntos empleados. Al individuo se le requiere que someta una solicitud por escrito o que se presente personalmente para celebrar una entrevista para un empleo, lo que proporciona una manera directa para abordarlo al comienzo. Esta técnica tambien ofrece uan salida facil en caso de que el individuo no se considere adecuado. Si reúne todas las cualidades, puede concertar otra entrevista con el pretexto de que lo va a emplear. Se pueden publicar avisos similares en circulares o se pueden fijar en tablillas en que se fijan aviso, con la ayuda de la oficina de empleos local. Que clase de empleo puede anunciar el agente de CI? En primer lugar, publicara las cualidades personales que debe reunir el presunto empleado, sin dar detalles del empleo. El puede indicar el salario, las horas de trabajo, las oportunidades para avanzar, etc. La entrevista con el presunto empleado se celebrara en un lugar como un cuarto en un hotel. La información inicial que se puede obtener dependera del hombre. Recuerden, no es necesario que el agente de CI le proporcione información alguna. Debe dejar que el presunto empleado hable, ya que puede evaluarlo mejor al escuchar su conversación. Si el agente de CI cree que es necesario describir el empleo, la descripción que le ofrezca debiera ser similar al verdadero empleo. El empleo que se ofrezca debe atraer al individuo apropiado. Por ejemplo: usted es un especialista de investigaciones industriales o agricolas que necesita un asistente local para recopilar material o información para cierta instalación especifica filantrópica o de educación. Usted puede hacerse pasar como un economista que esta recopilando datos para un libro sobre el desarrollo economico del país o puede hacerse pasar por un ingeniero llevando a cabo levantamientos topográficos y geodesicos para la preparación de unos mapas. Estas son solamente algunas ideas que pueden utilizarse. Las otras identidades que se simulen dependeran de la misión, del presunto empleado y de la situación. El proposito es obtener datos del individuo, evaluarlo personalmente y proporcionar una oportunidad para ser aceptado y ganarse la confianza de el o rechazarlo.

6) Aunque ya consideramos este paso como el que se lleva a cabo antes de abordar al individuo, sabemos que el agente de CI mantiene relaciones armoniosas mientras desarrolla la manera de abordar. El está evaluando la personalidad del individuo para determinar cuales temas y manera de hablar serán adecuados en la conversación. Una vez que ya haya conocido al presunto empleado, el agente de CI debe tratar de establecer unas relaciones amistosas pero profesionales con él. Esto se puede lograr mediante un estudio minucioso y consideración de los intereses del individuo. El buen agente de CI no revela sus propias creencias en temas contenciosos tales como los problemas sociales, económicos y religiosos en la actualidad en el país. El debe hacerle preguntas pertinentes e inteligentes al individuo sobre temas de conversación y permitir que hable él.

7) El desarrollo de la amistad y el mantenimiento de relaciones armoniosas no terminan con el encuentro inicial; mantiene estas relaciones armoniosas apropiadas mientras el individuo este empleado. Sin embargo, debemos recordar que el agente de CI debe controlar la operación; el empleado debe obedecerlo. Se deben desarrollar y mantener una mutua lealtad y respeto. El agente de CI es el superior y el empleado el subalterno. Para mantener el control necesario y exigir la lealtad y respeto necesarios, el agente de CI muestra confianza y sus conocimientos. En resumidas cuentas, demuestra sus cualidades de don de mando cuando controla al individuo.

8) En nuestro estudio de Encontrar a un Presunto Empleado consideramos detalladamente las motivaciones que el pueda tener. Determinamos que existen numerosas motivaciones y que hay diversos métodos para aprovecharlas. La motivación es otro paso en el procedimiento para establecer contacto que se traslapa considerablemente. Como sabemos, el agente de CI considera las motivaciones que pueda tener el presunto empleado cuando él inicia la búsqueda. Una de las preocupaciones principales durante la investigación inicial es descubrir lo que impulsará al individuo a aceptar el trabajo. Durante la evaluación analizamos la motivación que puede tener el presunto empleado y formulamos los planes para desarrollarlas. El agrega más detalles al plan después del encuentro inicial y decide el método que se va a seguir al tratar de convencer al individuo que colabore. El agente de CI debe reconocer la importancia que tiene la motivación. Ciertamente, esa es la fuerza que impulsa a los hombres a tratar de superarse y hacerle frente a la vida.

Que es lo que impulsa a este individuo a colaborar con usted, el agente de CI del gobierno? Una vez que haya hecho esta determinación con predicción, el podrá desarrollar fructuosamente y madurar la motivación. El a la vez, percibira correctamente el control que puede ejérerse sobre el individuo y estara pendiente a cualquier indicio de desafección. En resumen, el agente de CI debe conocer la motivación y su intensidad a fin de poder controlar a su empleado y desarrollar sus capacidades.

6. CULTIVAR SU AMISTAD Y GANARSE LA CONFIANZA:

a. Antes de que el agente de CI realmente le ofrezca el empleo al individuo, el debe cultivar su amistad y ganarse la confianza. Hay ocasiones cuando dicha amistad se cultivara durante el encuentro inicial. Por ejemplo, uno de los requisitos podria exigir que esta amistad se granjeara inmediatamente. El agente de CI no tiene tiempo para cultivar la amistad del individuo y para emplear el tacto que normalmente se emplea. El debe abordar al individuo de una manera "audaz". Esto implica una investigación inicial, análisis y una evaluación llevados a cabo rapidamente y cuando el agente de CI aborda al individuo, realizar una evaluación personal apresurada y establecer el contacto en si con el. Por lo tanto, este método requiere una evaluación apresurada.

b. Sin embargo, en circunstancias normales, habra tiempo para desarrollar la amistad y preparar al individuo antes de que acepte el empleo. Algunos individuos no depositan su confianza rapidamente en otra persona. Cultivar una amistad toma una habilidad intuitiva y talento artistico. Este es un paso en que un agente de CI, con experiencia y bien adiestrado puede mostrar su habilidad. Mencionamos anteriormente que estas operaciones requieren análisis y arte. El agente de CI, al cultivar la amistad de un presunto empleado indeciso, emplea su experiencia y sentido comun, es flexible y esta preparado para hacerle frente a todas las contingencias que puedan surgir; es el arte de una persuasión sutil. hay que convencer al individuo de que el, el agente de CI, es confiable, competente y profesional. Tiene que ganar la lealtad y confianza del presunto empleado antes de ofrecerle el empleo. Si el paso de cultivar la amistad se ha llevado a cabo debidamente, el individuo normalmente aceptara el puesto.

7. ESTABLECIMIENTO DE CONTACTO:

a. La culminación y el propósito de toda la investigación, planeamiento y cultivación de la amistad se realiza durante el contacto en si; es decir, que el individuo acepte el empleo. Cuando hablamos del contacto, queremos decir aquel momento cuando el agente de CI realmente le ofrece el empleo al individuo. El contacto en si puede ocurrir en el encuentro inicial si el presunto empleado esta listo o si se le tiene que abordar con audacia, o puede ocurrir despues de muchos meses de estarse cultivando su amistad y ganandose su confianza. Planea la conversación que lo llevara al establecimiento del contacto en si y planea la manera como va a convencer con destreza a un individuo indeciso.

b. El agente de CI, para prepararse para el establecimiento de contacto, considera todos los temas que se estudiaron en el plan para abordar al individuo. Al analizarlo desde un punto de vista practico, podemos darnos cuenta que un plan preparado cabalmente para abordar al individuo le prepara el camino al agente de CI para hacerle frente a cualquiera eventualidad que se pueda concebir. Por ejemplo, si el plan incluye aquellas acciones que se deben tomar al establecer el contacto cuando el individuo esta anuente a aceptar el empleo y si no puede hacer la pregunta durante el encuentro inicial, el podra utilizar el plan mas adelante. Debe haber formulado los planes para ofrecer un salario o contrato que haya sido aprobado por sus superiores. El debe discutir los terminos con el presunto empleado y si es posible, hacer que los firme, y estar preparado para adiestrar al presunto empleado con respecto a los futuros procedimientos de seguridad. El individuo recibe adiestramiento sobre las técnicas de comunicacion a fin de permitir que pueda encontrarse con el agente de CI mas adelante. Se la debe dar una identidad, una justificación para futuros encuentros con el agente de CI y una razón para estar lejos de su hogar, empleo, familia, etc. En otras palabras, se deben disimular sus verdaderas relaciones con el agente de CI y sus paraderos durante estas reuniones. Por lo tanto, hay que planear esta accion delicada hasta el ultimo detalle. Sus consideraciones son persuasivas y cabales, debido a que es en el punto del establecimiento de contacto donde culmina todo el esfuerzo de la consecución del presunto empleado.

RESUMEN:

A. En el capitulo anterior consideramos dos pasos esenciales en la consecución de un presunto empleado.

Estipulamos que una vez que el agente de CI haya encontrado a un presunto empleado, el debe llevar a cabo una investigación cabal para determinar si el individuo reúne las cualidades para el empleo. Esta investigación es conocida como la investigación inicial. El proposito de dicha investigación es recopilar toda la información que se pueda obtener sobre el presunto empleado a fin de que el agente de CI pueda evaluarlo, al determinar las motivaciones que el pueda tener, sus cualidades, antecedentes, etc. Esta evaluación permite que el agente de CI pueda terminar el procedimiento para establecer el contacto y conseguir al empleado. Hay varias fuentes que podemos aprovechar y diversas técnicas que podemos utilizar para investigar a los presuntos empleados. Primero, debemos investigar nuestros propios archivos. Nosotros, utilizando la información obtenida como resultado de la investigación en los archivos, desarrollamos las pistas y extendemos la investigación a los archivos de los servicios que cooperarán con nosotros. Nosotros nunca deberemos divulgar el verdadero proposito de nuestra investigación, ni la identidad de nuestro individuo. Si la investigación de los archivos no produce la información que se requiere, el agente de CI debe iniciar una investigación en la comunidad y una vigilancia del individuo. La seguridad es una de las preocupaciones principales debido a que ni el personal que se entreviste ni el individuo deben descubrir que se esta llevando a cabo una investigación. El agente de CI, como ultimo recurso, debe encontrarse con el individuo y entrevistarlo personalmente; sin embargo, esta técnica es sumamente peligrosa y requiere un planeamiento minucioso.

B. Una vez que se haya recopilado la información, comenzara el procedimiento para establecer el contacto. Nosotros no abarcaremos cada paso detalladamente otra vez, pero debemos recordar que el contacto es una serie de acciones que se llevan a cabo solamente despues de un planeamiento minucioso y un estudio cabal. Debe haber evaluado totalmente al presunto empleado y planeado detalladamente cada fase del encuentro inicial --- la manera como va a abordarlo. El procedimiento completo, el tiempo, el lugar donde se lleva a cabo, los metodos que se utilizan, dependen de la misión, del individuo y de la situación operacional. Muy pocos procedimientos para establecer el contacto se llevaran a cabo en la misma manera. Algunos tomaran meses para completarse mientras que otros requeriran solamente horas o dias. El agente de CI esta evaluando al individuo constantemente y mantiene una flexibilidad a medida que desarrolla cada situación y estar pendiente a cada acción. La cultivación diestra de la amistad y el desarrollo habil de la confianza del individuo hasta que acepte el empleo, despues que se haya establecido el contacto con el, es cuando el agente de CI habra terminado fructuosamente el procedimiento para establecer el contacto.

CAPITULO IV

ASIGNACION DE TAREAS

INTRODUCCION:

Una de las metas que el agente diestro desea alcanzar es la obtención de la mayor cantidad de información utilizable de sus empleados en la forma mas segura. Hay que considerar siempre la misión o el proposito por el cual fue originalmente contratado el empleado, y evaluar la cantidad de trabajo que el tiene que hacer. Se consideran factores como; la Seguridad, la capacidad y disponibilidad del empleado. Solo con una evaluación cuidadosa de estos factores con relación a la misión, podra el agente cumplir su misión y mantener una relación de trabajo estable y eficaz con el empleado en forma individual. En este capitulo se discutiran los detalles que un agente debe considerar cuando asigne las tareas a sus empleados. Tambien se discutira la preparación de la Orientación y la Posorientación.

DESARROLLO:

A. Proposito del Empleado:

Si el agente ha evaluado y contratado al empleado debidamente, no habra duda en cuanto a lo que el puede o no puede hacer, y de acuerdo a esto lo debe ocupar. Solo utilizando cada empleado debidamente segun sus capacidades individuales podra el agente cumplir con exito su misión.

B. Seguridad del Empleado:

No se le deben asignar tareas al empleado que lo coloquen en una posición en la que el no pueda dar una explicación logica de su presencia. Sin embargo, hay algunos casos en que la necesidad de las operaciones nos obliga a desviarnos de este principio. El agente debe hacer todo esfuerzo para asegurar la seguridad de su empleado. El agente debe mantener a su empleado dentro de sus normas de acción ya establecidas. Si el generalmente regresa a su casa temprano en la noche, no se le debe pedir que asista a reuniones tarde en la noche. Las reuniones y las comunicaciones con el empleado se deben planear teniendo en mente la seguridad. El agente se debe preocupar por la seguridad del empleado pero debe tener presente ante todo la importancia de la misión.

C. Las Capacidades del Empleado:

Al asignar una tarea operacional a un empleado, el agente debe considerar cuidadosamente la aptitud del empleado para llevar a cabo la misión. Debe tener un extenso conocimiento de los antecedentes del empleado, de los cuales gran parte los debio haber obtenido antes y despues de contratarlo. El agente debe poder asignarle al empleado tareas validas y apropiadas en base a las aptitudes individuales. Tambien debe pensar en tales cosas como la ocupación regular del empleado y evitar asignarle demasiadas misiones que podrian arriesgar su trabajo y posiblemente su seguridad. Por ejemplo, si la posición o ubicación de un empleado lo coloca en un area de gran interes para las operaciones, estariamos tentados al extremo de darle mas tareas de las que posiblemente el pueda completar. Hacer trabajar en exceso a un empleado puede contribuir a que el empleado se desanime, o lo que es peor, puede ocasionar que sea detectado por las guerrillas.

D. SEGURIDAD:

1. El agente le hace frente a dos distintos aspectos de seguridad al llevar a cabo cualquier orientación con el empleado. El primero trata sobre una evaluación de que bien ha respondido el empleado al adiestramiento sobre seguridad que el ha recibido, y que tan eficazmente ha puesto en practica lo aprendido. A este respecto, el agente quiere estar seguro de que el empleado tiene una oportunidad razonable de llevar a cabo eficazmente la tarea operacional que le ha sido asignada, utilizando las medidas de seguridad personal que le han enseñado. La orientación especial de un empleado para una determinada tarea, debe darle una completa guía y objetividad. Para eficiencia, el empleado debe recibir las instrucciones mas precisas, exactas y especificas posibles. Es aqui donde surge el segundo aspecto. Al contraponer la seguridad a la eficiencia, el agente debe decidir hasta que punto podria ser perjudicada la organización de inteligencia si el empleado fuese descubierto. Además, aunque la tarea en si fuese pequena, su divulgación a personas no autorizadas--esto aplicaria comunmente a cualquier divulgación, a cualquier persona ya que el agente es la unica "persona autorizada" en cuanto a lo que el empleado se refiere--puede proporcionarle a las guerrillas información sobre la existencia de la organización de inteligencia y sus objetivos en general.

Darle demasiada información al empleado también haría más difícil el trabajo de evaluar al empleado para que fabrique la información. El agente debe impartir suficiente información para darle a la misión toda oportunidad razonable de éxito, pero no debe dar más información de la necesaria para llevar a cabo la misión.

2. Por lo general la orientación se da oralmente. Una guía para la orientación debe ser usada como una lista de verificación para tener la seguridad de que se informe con suficientes detalles, y desde el punto de vista de inteligencia, para tener más control sobre esa información que le será divulgada al empleado. La guía para la orientación que utiliza el agente como una lista de verificación para la orientación oral debe ser parte de los archivos del agente que serán usados para la posorientación del empleado cuando el regrese de su misión. Las ayudas de orientación deben limitarse a las que son necesarias para cumplir con éxito la misión, y no debe revelar más de lo necesario sobre la zona objetivo. Si se le debe proporcionar algún material escrito al empleado, se deben hacer dos cosas:

a. El material escrito debe mantenerse al mínimo y servir principalmente como un recordatorio.

b. Lo que necesita ser escrito debe reducirse a una clave y ocultarse adecuadamente.

Al darle su explicación al empleado, el agente debe tener cuidado de evitar usar jergas de inteligencia o términos imprecisos.

E. Requerimientos de un Área para la Orientación o la Posorientación:

1. El área para la orientación o la posorientación será determinada en base a las limitaciones de tiempo existentes, los requerimientos de seguridad de las operaciones, las condiciones bajo las cuales debe trabajar el agente, y la complejidad y sensibilidad de la orientación o la posorientación que se le dará al empleado. Cuando sea necesario para la orientación o posorientación el uso de ayudas técnicas considerables, tales como mapas a gran escala, archivos fotográficos, etc., el lugar debe ser uno en donde tales facilidades puedan ser proporcionadas. Además, cuando los requerimientos para presentar la información son complejos, tales como en casos donde se deben trazar coordenadas, la identificación debe ser exacta y se debe mantener la orientación, se hace obligatorio que el agente use lugares en donde se pueda llevar a cabo la orientación sin interrupciones.

Las preguntas acerca de la conveniencia, así como del requerimiento de la tarea de inteligencia deben contestarse favorablemente al escoger un sitio para la orientación o posorientación. El lugar escogido debe permitirle al agente, a su organización y al empleado conservar su identidad.

F. Duración de la Orientación o Posorientación:

La duración de una orientación/posorientación se rige por la complejidad de la misión, el enfoque del objetivo, el empleado, y el método de operación. Si un empleado que vive en la zona objetivo está recibiendo una orientación o posorientación, su documentación así como los últimos hechos de la operación referente al ambiente o las condiciones operacionales en la zona objetivo presentan pocos problemas, y se puede informar de ello en forma muy breve. Se hace hincapié en el cumplimiento de la misión y en que se le da al empleado instrucciones específicas en forma detallada sobre la naturaleza de la tarea que ha de desempeñar. Por otro lado, si el empleado que está siendo orientado necesita un conjunto de documentos, la introducción a este y la explicación de su relación con la misión a ser realizada, deberá ser en forma mucho más detallada. También se puede hacer una comparación de una orientación o posorientación de un empleado que vive en la zona objetivo, que es orientado o posorientado por un agente bajo condiciones que requieren máxima seguridad de parte de los participantes, con una orientación o posorientación efectuada en una zona doméstica bajo condiciones proporcionadas por las viviendas.

G. Utilización de las Ayudas de Orientación:

1. Debido a que el agente está familiarizado de antemano con la naturaleza y la ubicación del objetivo, el debe hacer todas las preparaciones posibles para proporcionar esos elementos que son necesarios para una orientación completa. Ante todo, el agente debe preparar un plan de orientación a fin de que pueda darle al empleado todos los detalles de la operación. El plan de orientación sirve como una lista de verificación durante una orientación y asegura que no haya una omisión perjudicial.

2. Las orientaciones del empleado bajo prácticamente toda situación operacional deben ser un proceso verbal en su totalidad. Por consiguiente, el agente debe poder comunicarse de una manera eficaz con el empleado.

Esto se facilita con el uso de las ayudas de orientación (algunas en forma de artes gráficas, fotografías o modelos para propósitos de ilustración) al grado que sea necesario para una perfecta comprensión durante la orientación.

3. Los mapas deben ser utilizados para indicar la ubicación del objetivo, y las rutas del viaje hacia y desde la zona objetivo. Los modelos de las barreras de seguridad conocidas deben ser usados para orientar al empleado sobre los métodos de infiltración y exfiltración. Además de eso, se pueden utilizar fotografías, modelos de los objetivos y del equipo, uniformes, grabadoras y otros tipos de ayuda que puedan ser utilizados para facilitar la orientación.

4. Las diversas ayudas antes mencionadas son por lo general usadas durante la fase del adiestramiento para preparar al empleado para su tarea antes de la orientación final. La orientación le mostrara luego al empleado como este adiestramiento particular aplicara a esta situación específica, y tambien permitira al agente determinar la eficacia del adiestramiento del empleado.

5. Los mismos principios que aplican a las ayudas utilizadas durante la orientación tambien aplican a la posorientación.

H. Objetivo de la Orientación:

1. La orientación de un empleado puede considerarse como una extension de su adiestramiento en campos muy especificos. Si bien es, hasta cierto punto, una continuación del adiestramiento, es mas que eso porque realmente prepara o debe preparar al empleado para una tarea operacional inmediata que se espera que el realice. Caso invariablemente, el grado de exito que el empleado tendra al cumplir su misión esta directamente relacionada a la orientación que el recibio del agente antes de emprender la tarea. La orientación del empleado consiste en proporcionarle los mas recientes acontecimientos que puedan afectar la operación, una revisión general de los hechos operacionales pertinentes, e instrucciones detalladas respecto a la tarea en si. Asi que podemos decir que la orientación de un empleado consta de dos partes diferentes:

a. Preparar al empleado para la tarea, dandole la mas reciente información sobre las condiciones y el ambiente dentro de los cuales se espera que el lleve a cabo su tarea específica.

La primera fase de la orientación la constituye la revisión y la apreciación de la situación. La preparación de un empleado para emprender una determinada tarea incluye todas esas habilidades, conocimientos y experiencias que forman la base de su selección para el trabajo. Incluye, además, el adiestramiento que se le dio para permitirle alcanzar esa pericia que el agente considera necesaria para la tarea. La orientación, pues, debe dar en su primera fase toda la información pertinente sobre la situación actual, basada en los hechos mas recientes de que dispone la organización de inteligencia. Debe incluir una revisión de la información mas reciente respecto a las medidas y las restricciones de seguridad en vigor en el area de operación (tales cosas como toques de queda, restricciones de viaje, requerimientos para la documentación, la presencia de personal de seguridad especifico). Por otra parte, este paso proporciona una excelente oportunidad para una revisión general de los hechos pertinentes, mas una revisión de la comprensión que el empleado tiene de su tarea, pero no puede substituir la preparación necesaria del empleado para la tarea, que debio habersele dado durante los periodos de adiestramiento.

b. Preparar al empleado para la tarea, dandole instrucciones especificas y detalladas concernientes a la tarea o tareas que se espera que el realice y la manera en que se desea que el las lleve a cabo. Esto constituye la emisión de ordenes. El segundo paso en la orientación es la instrucción detallada respecto a la tarea en si. El agente debe darle al empleado las instrucciones mas precisas, exactas y especificas concerniente a la naturaleza de la operación, la forma de realización y su programación.

I. La Orientación:

1. Es necesario una planificación previa pero flexible para realizar con exito la orientación del empleado, asi como todas las demas fases de la operación. La planificación apropiada requiere una secuencia logica durante la orientación. Esta secuencia consiste de lo siguiente:

a. Periodo inicial de la reunión Establecimiento de Armonia:

Por lo general este no es el primer encuentro del agente responsable con el empleado y, como tal, esta fase esta destinada para cortesias sociales, para el relajamiento de la atmosfera y para la continuación de la "Armonia" entre el agente y el empleado.

El agente, aunque se preocupe por el bienestar general del empleado, debe tener cuidado en guardar una relación apropiada y mantener el control de la reunión. Se puede facilitar el control durante la reunión mediante una preparación completa de parte del agente y su habilidad para contestar eficazmente cualesquier preguntas que puedan ser formuladas por el empleado. Esto es en extremo importante. El empleado debe respetar el criterio y la opinión del agente. La incapacidad del agente de darle al empleado respuestas completas y verosímiles, disminuirá en parte el respeto que siente el empleado por el agente. Esto puede poner en peligro el éxito de la misión por la falta de control. Como resultado de una situación como esta, el empleado puede criticar el plan y, si continua la misión, el podría no seguir las instrucciones del agente.

El agente puede usar la fase preliminar del establecimiento de armonía para revisar información reciente sobre las actividades y los antecedentes del empleado, la cual a veces puede tener relación con el futuro empleo.

b. Revisión del Estado del Empleado:

Antes de que los verdaderos detalles de la misión planeada puedan ser revelados, el agente debe determinar si el empleado esta capacitado, listo y dispuesto a llevar a cabo las tareas asignadas. Los primeros asuntos de interés para el empleado son las últimas informaciones referente al empleado, su familia, su salud, su empleo normal (si tiene alguno), su identidad para el empleo (si hay alguna), y su modo de pensar. El agente debe ocuparse luego de si el empleado esta o no esta dispuesto y capacitado (desde el punto de vista de seguridad) para realizar las tareas asignadas. Finalmente, el agente debe asegurarse de que el empleado esta completamente adiestrado como se espera y que todavia retiene el grado de pericia indicado al momento de terminar su instrucción. Al concluir esta fase, el agente debe determinar si el empleado esta preparado o no para la misión planeada.

c. Descripción General de la Misión:

Una vez se haya determinado si el empleado esta capacitado, listo y dispuesto a realizar las tareas asignadas, el agente esta preparado a entrar a la fase de la orientación sobre la "Descripción General de la Misión". Al empleado se le da durante esta fase una idea general preliminar sobre lo que se espera que el haga, cuando se espera que lo haga, y como se espera que lo haga.

Por lo general, esta es la primera oportunidad del empleado para aprender con precisión lo que se espera que el haga. Por consiguiente, el agente debe utilizar esta fase para sonsacarle comentarios al empleado en cuanto a la conveniencia, la viabilidad y la aceptabilidad de cada punto. Sin embargo, al empleado no se le debe dar la prerrogativa de rehusar una tarea o de descartar la identidad ficticia planeada en base a sus sentimientos personales, gustos o disgustos. La orientación durante esta fase sera general con respecto al itinerario, el modo de viaje, la duración del viaje y el tiempo de estadía en la zona objetivo, la forma y los puntos de infiltración y exfiltración, la limitación y el uso de los fondos, la documentación, las comunicaciones, y las tareas operacionales a ser realizadas. El agente debe estar preparado para contestar cualquier critica del plan y para ajustar el plan si el lo cree necesario.

d. Explicacion de la Identidad:

La orientación es especifica y detallada durante esta fase. Se explica detalladamente todo tipo de identidad (de haber alguna) que el empleado estara usando. Aunque la identidad ficticia ya le fue enseñada al empleado durante su periodo de adiestramiento, se repite aqui; los documentos (de haber alguno) se introduzcan segun sea necesario, y sus funciones se explicaran a su debido tiempo. De esta manrea, su identidad ficticia sera mas clara que si solo se hubiese entregado como un lote al empleado al principio o al final de la orientación.

e. Instrucciones sobre el Itinerario:

En este momento, el agente le da al empleado instrucciones especificas sobre el itinerario de la misión. Esto incluire instrucciones referente al punto de entrada al area, la ruta y el modo de viaje, la actividad dentro del area, y la ruta y el modo de viaje desde el area a cualquier punto de exfiltración. Estas instrucciones requieren con frecuencia el uso de mapas, dibujos, planos de la ciudad, etc., que se tenga disponible. La necesidad de mapas extensos y detallados dependera de la complejidad y tipo de misión a ser realizada.

f. Tareas Especificas:

En este punto de la orientación, se le dan al empleado instrucciones especificas sobre las tareas de apoyo y de busqueda a ser realizadas.

Con respecto a las tareas de búsqueda, se le da al empleado una descripción detallada y la ubicación de cada requerimiento de conformidad con las limitaciones de seguridad y la asignación del empleado; que información se desea saber punto por punto; la manera de encontrar y acercarse al sitio o posición; el periodo de observación deseada y la manera de observación visual o fotografica. En esta etapa al empleado tambien se le advierte que al regresar de su misión, debera entregar un informe completo con la descripción de la manera en que se realizo la misión, la eficacia de la identidad y de la documentación, las precauciones de seguridad en vigor en el area, etc. Esencialmente, el empleado debe ampliar los conocimientos que usted tiene - hagase lo saber.

g. Dotar al empleado de lo que Necesita:

Durante esta fase, se le dan al empleado los fondos para ser usados durante la misión, la ropa, y los dispositivos técnicos o especiales que se necesiten segun las tareas asignadas. El tipo de empleado y el tipo de misión a ser realizada determinara el tipo o cantidad de equipo a ser entregado. El empleado debe haber recibido adiestramiento previo y debe poder usar debidamente todos los dispositivos técnicos o especiales que le son entregados.

h. Instrucciones de Seguridad Especificas:

Antes de terminar la orientación, al empleado se le dan instrucciones breves y especificas sobre que hacer y que no hacer en relación a la misión asignada. Algunas de estas seran una repetición de las instrucciones dadas anteriormente; otras dadas al empleado por primera vez, seran instrucciones que limitan ciertas actividades del empleado, que podrian ser afectadas por información adquirida recientemente.

i. Revisión e Inspección de la Misión:

En este punto, todas las fases instructivas de la orientación del empleado han sido completadas y el empleado ha recibido todas las instrucciones, asi como la guia necesaria para realizar con exito todas las tareas que le fueron asignadas. Esta fase es empleada ante todo, para revisar completamente todas las instrucciones dadas al empleado y para probar la aptitud del empleado para llevar a cabo las tareas asignadas.

El agente trata de desmentir la identidad ficticia del empleado mediante preguntas sobre sus antecedentes y su documentación. Se deben observar y corregir de inmediato todos los campos en los que el empleado evidentemente muestra debilidad o en los que no haya entendido claramente lo que se desea. Esta fase es empleada luego para la inspección final de todo equipo y material entregado o por entregar al empleado segun las treas que le han sido asignadas. Tanto el agente como el empleado deben probar cada pieza de equipo o material para asegurarse de que funciona, de que es apropiada o necesaria y que no comprometera al empleado. El agente tambien debe asegurarse de que el empleado esta familiarizado con cada pieza y como usarla debidamente. Finalmente, el agente debe asegurarse de que el empleado no lleve algo, ademas de aquello que es absolutamente necesario para la realización de la tarea, que pudiese comprometer al empleado o a la misión. El tiempo que se le ha de dedicar a esta "revisión e inspección" dependera de la complejidad, la sensibilidad y el tipo de misión.

j. Terminación de la Reunión:

Se supone que ahora el empleado ha sido orientado completamente y que esta capacitado para llevar a cabo la misión; por lo tanto, se enfatiza la fijación de fecha, hora y lugar de reunión o las instrucciones sobre la reunión. Se discuten los planes alternos y se establecen las señales de emergencia y los medios de comunicación. Se determinan los asuntos financieros y otros asuntos de apoyo. El agente advierte al empleado del peligro latente que implica el descuido y la seguridad inconstante, haciendolo reflexionar sobre lo que puede ocurrir si relaja sus propias técnicas de seguridad personal, si es confianzado con la gente del lugar, o si visita a sus amigos o parientes en el area. Al llegar a este punto, la orientacion se ha completado integramente y el empleado esta listo para su misión. El agente debe mostrar un sincero interes por el bienestar del empleado. El empleado reconocera y agradecera esto, llevandose a cabo la terminación de la orientación y el despacho en constante armonia.

Este ha sido un tipo de orientación. No se puede seguir una forma exacta porque cada orientación se llevara a cabo segun el tipo de misión y el tipo de empleado.

J. Objetivo de la Posorientación:

1. El objetivo de la posorientación es obtener del empleado la mayor cantidad de información posible. Esto empieza inmediatamente despues de la exfiltración. Usted no puede esperar que un empleado que acaba de regresar de una mision venga a usted y le proporcione un informe completo, respondiendo automaticamente a cada uno de sus requerimientos. Usted debe trabajar bajo el concepto de que usted adiestra al empleado, lo prepara para la misión o lo orienta sobre lo que debe buscar, asegurandose asi de que solo información pertinente y utilizable, dentro de la estructura del requerimiento, se produce. En la posorientación, ademas de la tarea de obtener la información, usted tambien debe interesarse en la moral y problemas personales del empleado. Por consiguiente, es su deber como agente, no solo extraer información util del empleado cuando el regrese de una mision, sino de hacerlo de tal manera que el tenga el deseo de quedarse con el trabajo y progresar en el desempeño de sus deberes.

2. En la secuencia de la posorientación, todo se debe planear minuciosamente. Como en los otros encuentros con el empleado, el agente debe guardar completo control:

a. Establecer la Armonia:

El agente se confronta con una persona que ha estado realizando una tarea que exige inciativa, ingenio y exposición al peligro. El empleado puede ser que este nervioso, cansado y asustado, y se espera el debido interes por su bienestar fisico y el agradecimiento por haber completado su misión, pero debe mantenerse en todo momento la debida relación entre empleador y empleado.

b. Posorientación:

Con la ayuda del plan de posorientación y varias ayudas de posorientación, el agente hace todo esfuerzo por obtener toda información respecto a la misión. El empleado debe narrar la misión desde la hora de partida hasta el regreso. El agente formulara las preguntas pertinentes a fin de asegurar una información completa y precisa. Los bosquejos, los mapas, las fotografías, etc., identificaran con precision el area y aseguraran un informe completo en respuesta a sus requerimientos. Si el empleado reunio elementos fisicos o equipo, el sera interrogado sobre la ubicación y circunstancias de la agrupación.

Se debe hacer un esfuerzo especial por preguntarle al empleado sobre sus experiencias en el area en cuanto a su identidad ficticia, y los documentos que llevo. Cuando el tiempo y la seguridad lo permitan se deberan hacer arreglos tan pronto sea posible para una posorientación adicional despues de una evaluación tentativa a fin de permitir aclaración, expansión o verificación de la información proporcionada durante la posorientación inicial.

c. Evaluacion Tentativa:

El agente debe estudiar la conducta del empleado, la manera de hablar, y hacer una comparacion entre la información conocida y la versión del empleado para poder hacer una evaluación tentativa de la veracidad del empleado y de su información.

d. Pago:

Al empleado se le paga por sus servicios y sus gastos. Se pagan integramente los gastos de operación. Se pagan bonos u otros pagos especiales de acuerdo con los planes que usted haya decidido previamente.

e. Armonia Final:

El agente debe concentrarse en garantizar que las futuras relaciones con el empleado sean armoniosas. El empleado debe sentir que se toman en consideración su bienestar y sus problemas personales. Si se deben hacer arreglos para reuniones futuras, se debe establecer una fecha, hora y lugar que sea aceptable para ambos. Se le debe recordar que es necesario su seguridad personal.

f. El Fracaso de la Misión:

Hasta ahora hemos basado nuestra explicación en la suposición de que la misión ha tenido éxito. En caso de que el empleado indique que no pudo obtener la información para la cual se emprendio la misión, no es de esperar que el agente rebose de alegría, pero tampoco debe el criticar al empleado hasta que conozca todos los hechos. Bien podria ser que las razones del fracaso de la misión no se deban a la ineficiencia del empleado y podria demostrarse que son de valor para futuras operaciones. Cualesquiera que sean las causas del fracaso, se debe tomar una accion correctiva.

Este ha sido un tipo de posorientación. No se puede seguir una forma exacta porque cada posorientación se llevara a cabo segun el tipo de misión y el tipo de empleado.

RESUMEN:

A fin de tener éxito, el agente debe planear, adiestrar y aprovechar sus empleados eficazmente. Cada empleado debe saber que es lo que busca, como buscarlo, y finalmente, como suministrar la información una vez la haya obtenido. El agente debe tener en mente las razones por las cuales el empleado fue contratado y usarlo para ese proposito. El agente debe preocuparse por la seguridad del empleado pero ante todo debe tener presente siempre la importancia de la misión. Al empleado se le debe enfatizar la seguridad constantemente. Antes de asignarle tareas al empleado, el agente debe prepararse y utilizar para la orientación planos del lugar, horarios y medios auxiliares. Cuando realmente se le asigne una misión al empleado, existen tres pasos para abarcar un campo: La preparación de la orientación, la orientación y la posorientación. Estos son de vital importancia tanto para el empleado como para el agente porque si alguno de las tres es imperfecta, la misión y tal vez el empleado se verán comprometidos. Cada empleado es una inversión considerable de tiempo, dinero y esfuerzo. No los emplees mal, pero recuerde que ellos estan para producir información para usted, y es su trabajo ver que ellos asi lo hagan. La orientación y la posorientación determinan en gran parte el valor y la puntualidad de la información que el empleado obtendra para usted.

CAPITULO V

COLOCACION DE EMPLEADOS

INTRODUCCION:

Luego de tomar los pasos para desarrollar todo tipo de empleados, ustedes se daran cuenta de que aun, hay areas en donde no se cuenta con empleado alguno. Esta podria ser un area que se encuentra fuera del control del gobierno. Este factor quiza se deba a medios deficientes de comunicacion o de transporte. Tambien podria ser un area aislada por barreras naturales, tales como selvas tupidas o montañas. Las areas quiza no esten cubiertas por sus empleados por estar habitadas por personas que se mantienen alejadas o que son antagonicas al gobierno legal. Cualquiera que sea la razón, es preciso que reconozcan las vulnerabilidades del area ante las operaciones de las guerrillas. Por consiguiente, deberan tomar inmediatamente pasos para colocar empleados en estas areas. Es posible que ya sea tarde y que las guerrillas operen activamente en el area, dificultando asi la colocación de empleados. No obstante, surgiran preguntas importantes que solo podran contestarse mediante la colocación de empleados en el area y dentro de la organizacion de las guerrillas. Mientras mas pronto logre el agente de CI colocar empleados en el area que esta bajo la influencia del enemigo e infiltrarlos dentro de su organizacion, mas pronto podra el gobierno neutralizar o destruir el movimiento de insurrección.

DESARROLLO:

A. Colocación de Empleados en un area.

1. Antes de que las guerrillas tomen control:

La colocación de un empleado en un area es mucho mas facil cuando las guerrillas aun no se encuentran bien organizadas. Sin embargo, una vez que se hallan organizado en un area remota, estaran pendientes de descubrir a los empleados que el gobierno tenga en la región. La mejor manera de evitar que una insurrección se convierta en una amenaza es descubriendola temprano. Es preciso contar con empleados en todo el país para que descubran cualquier indicio de una insurrección. Estos indicios sin duda daran blancos adicionales, lo cual hara que el agente de CI necesite empleados adicionales.

El agente de CI por necesidad debera tener empleados en un area antes de que las guerrillas aparezcan, a fin de descubrir y neutralizarlas en la fase incipiente del movimiento. Cada agente de CI debe seleccionar sus empleados y supervisores y adiestrarlos en la identificación de los indicios de la insurrección. Al surgir estos indicios, debe anticipar lo que puede suceder y seleccionar a los empleados mas eficientes y dignos de confianza para que operen en el area, aun cuando las guerrillas logren controlar el area. Estos empleados y supervisores necesitaran un adiestramiento extensivo si las guerrillas ya han tomado el control. Cuando hay indicio de que las guerrillas aumentan cada vez mas su control del area, el agente de CI quiza decida descontinuar comunicandose con los empleados y sus supervisores por razones de seguridad. Mientras las guerrillas refuerzan su seguridad y adquieren mayor fuerza, el agente de CI tendra que depender de otros empleados para obtener la información que necesita. La tarea principal de los supervisores que ya han logrado introducirse en el area sera permanecer en esa, continuar sus actividades acostumbradas aceptadas por las guerrillas. Cuando los supervisores decidan hacer el acercamiento a presuntos empleados, se pondran en contacto con el agente usando los metodos de comunicación acordados de antemano para recibir instrucciones y guia. El agente de CI quiza decida hacer contacto con los empleados y sus supervisores con el fin de verificar la eficacia de los medios de comunicación o para dar instrucciones adicionales. El agente de CI debe comprender que los supervisores necesitan tiempo para organizar a sus empleados en el area controlada por las guerrillas. La información inicial que someteran algunos empleados a través de los metodos de comunicación acordados de antemano se referira a guerrillas recién llegadas y a otras actividades de insurrección. Todos los empleados prestaran dos clases de servicios: La tarea inmediata de enviar información sobre las actividades de las guerrillas dentro del area y la tarea prolongada de permanecer inactivos hasta ganarse la confianza de las guerrillas y luego formar celulas dentro del area de insurrección. A fin de desarrollar estos empleados y sus supervisores, el agente de CI inicia su busqueda de empleados potenciales antes de que surjan indicios de una insurrección.

2. Durante el Control por las Guerrillas:

La tarea de colocar a un empleado dentro del area durante la organización de las guerrillas es un tanto mas dificil que antes de que esto suceda.

El agente de CI tendra menos libertad de acción debido a la amenaza que ya representan las guerrillas, y es posible que la población se muestre mas hostil. Por consiguiente, tendra que depender de los empleados que el ha adiestrado para encontrar ayudantes potenciales. Le sera facil encontrar muchos empleados potenciales durante este periodo; por tanto, debe esforzarse por adiestrarlos lo mas pronto posible. El agente de CI busca individuos que esten dispuestos a infiltrarse en el area de las guerrillas e informarle sobre las actividades de estos. Es preciso encontrar a otros individuos que pueden moverse dentro del area sin llamar la atención e informar sobre las actividades de las guerrillas, sus campamentos y su personal. Deben seleccionarse aquellas personas que tienen parientes entre los elementos de las guerrillas y acercarse a ellas con el objeto de hacer que estos parientes abandonen la organización de las guerrillas. Aun cuando las actividades de las guerrillas limitaran el movimiento de los agentes de CI hasta cierto grado, las oportunidades que brindan estas actividades para colocar empleados compensan con creces las desventajas. Es de esperarse que las guerrillas esten ocupadas reclutando miembros para su organización, y en general, obteniendo apoyo para su movimiento. Cada agente de CI puede aprovecharse de estas actividades para colocar empleados en areas claves dentro del ambiente en que se mueven las guerrillas. Las guerrillas estaran alertas a cualquier movimiento contra ellos por parte del gobierno y emplearan su propio personal de seguridad para protegerse. Es de suma importancia que el agente de CI localize, identifique e investigue a este personal de seguridad. El agente de CI busca a estos individuos por dos razones. En primer lugar, el debe localizarlos con el fin de proteger las operaciones de sus empleados. En segundo lugar, debe encontrar la motivación y las debilidades de estos individuos y buscar la manera de inducirlos a que abandonen su organización y se unan a la causa del gobierno. Quiza se logre persuadir al individuo apelando a el a traves de sus parientes, garantizandole su seguridad y prometiendole una remuneración. El objetivo principal es persuadir a estos individuos a que abandonen su causa sin abandonar el lugar de modo que puedan prestar valioso servicio al gobierno. El agente de CI tambien debera usar su sistema de consecución de empleados para localizar a las guerrillas. Ellos podran prestar valioso servicio identificando a los miembros de la organización de las guerrillas y sus blancos enganandolos y a la vez suministrandoles información erronea.

Este mismo plan tendra exito si el agente de CI lograra colocar a uno de sus empleados en el area de las guerrillas haciendole pasar como uno de sus informates. En todas las operaciones de este tipo, el agente de CI debe asegurarse de la lealtad del empleado manteniendo el debido control sobre el mismo. El debe guardarse de los empleados que puedan estar suministrando información tanto a el como a las guerrillas al mismo tiempo, o a el y a otro representante del gobierno tambien. Este tipo de empleado es especialmente peligroso.

3. Despues de que las Guerrillas tomen el Control:

El colocar a un empleado en un area controlada por las guerrillas es un verdadero problema. Es muy posible que el agente de CI no tenga absolutamente acceso alguno al area. En este caso, tendra que reclutar a una persona que viaje con regularidad al area donde se encuentran las guerrillas. Este personal necesitara un adiestramiento especial, puesto que tambien debera aprender a localizar y posiblemente reclutar y adiestrar a otros empleados dentro del area. Si se espera hasta que las guerrillas se apoderan del control de un area, el agente de CI se encontrara con que no tiene acceso al area, solo contara con un numero limitado de empleados y tendra que confiarles mas información de la que les confiara normalmente. Una alternativa en caso de poder reclutar a un empleado entre los individuos que viajan con regularidad al area y permanecen en ella. Tendra que localizar a un individuo que este dispuesto a entrar a un area controlada por las guerrillas, ganarse la confianza de estos y luego comenzar a suministrar información a través de los metodos de comunicación acordados de antemano. Una desventaja obvia de este tipo de empleado es el factor del tiempo, que es critico. Tomara mucho tiempo adiestrar a este empleado para que pueda prestar un servicio valioso. Otra posibilidad es infiltrar a un empleado para que localice empleados potenciales y funde operaciones de empleados que se inician despues de que las guerrillas se hayan apoderado del control tendran marcadas desventajas desde un principio. El agente de CI no tendra control directo sobre sus empleados; por consiguiente, siempre habra dudas en cuanto a su confiabilidad y a la veracidad de la información que suministran. Es posible que pueda colocar muchos empleados en un area; sin embargo, su valor como suministradores de información sera limitado debido a su baja posición, las restricciones que les impiden moverse de un lado a otro, las medidas de seguridad de las guerrillas y los problemas relacionados con los medios de comunicación.

Para que sea valiosa, la información tiene que ser suministrada a tiempo. Gran parte de la información suministrada por los empleados en un area que esta bajo el control de las guerrillas no llegara a manos del agente de CI lo suficientemente temprano como para que tenga valor. El agente de CI debe contar con empleados en un area antes de que las guerrillas se apoderen del control de la misma.

B. Colocación de Empleados en las Organizaciones.

1. Antes de que las Guerrillas tomen el Control:

El agente de CI debe considerar a todas las organizaciones como posibles simpatizantes de las guerrillas. El debe adiestrar y colocar a sus empleados dentro de estas organizaciones para que le informen sobre sus actividades y descubran cualquier indicio de una insurrección latente. Estamos especialmente interesados en identificar a los miembros de la estructura de comando de las guerrillas, el cuadro organico y la base de apoyo. Infiltrando a sus empleados en las diversas organizaciones juveniles, obreras, politicas, comerciales, sociales y beneficas, podemos identificar a las organizaciones que tienen elementos de las guerrillas entre sus miembros. El empleado tambien podra identificar a los parientes de estos elementos de las guerrillas, sus agentes de apoyo y los simpatizantes del movimiento de insurrección. De este modo, el agente de CI podra adiestrar supervisores que podran luego formar células dentro de las diversas organizaciones. Mientras mas empleados tenga el gobierno trabajando dentro de estas organizaciones, mas facil sera controlar la amenaza de un movimiento de la guerrilla; a medida que este crece, estos empleados logrararn posiciones de mayor responsabilidad y, por consiguiente, seran aun mas valiosos para el gobierno.

2. Durante el Crecimiento del Movimiento de la Guerrilla:

Cuando las guerrillas se encuentran activos tratando de formar su organización, le sera mas dificil al agente de CI colocar a sus empleados dentro de las diversas organizaciones. Muchas organizaciones se conoceran como simpatizantes del movimiento de insurrección. El agente de CI debe colocar empleados dentro de estas organizaciones con el proposito de identificar a los lideres, el personal de cuadro y los simpatizantes de la insurrección.

Algunos de estos empleados quiza tengan que unirse a una organización, ganarse la aceptación de los otros miembros y adquirir importancia en la misma con el fin de poder proporcionar información de nivel mas alto. El agente de CI tambien debe investigar otras organizaciones que aun no estan bajo el control de las guerrillas, puesto que estas sin duda tendran miembros que simpatizan con el movimiento de insurrección; por lo tanto, sera preciso identificar a estas personas. Los empleados deberan identificar al personal de la guerrilla y sus procedimientos de seguridad de modo que el agente de CI pueda desarrollar programas para inducirlos a que abandonen su causa o, por lo menos, para neutralizar sus actividades. A los empleados del gobierno les sera facil infiltrarse en la organización de la guerrilla cuando ellos estan preparando su movimiento ya que su meta es obtener un apoyo masivo y aceptan muchos reclutas en su organización. Es preciso que algunos de estos reclutas sean empleados del gobierno que podran, entonces, prestar valiosa ayuda en el intento por destruir la insurrección.

3. Despues de que las Guerrillas hayan Tomado el Control:

Una vez que las guerrillas se hayan apoderado del control de una organización, le sera mucho mas dificil al agente de CI colocar a sus empleados dentro de dicha organización. Las guerrillas intensificarán su programa de seguridad con el fin de protegerse. Aun cuando un empleado del gobierno se una a una organización controlada por las guerrillas en un nivel bajo, podra no solo identificar a los lideres del movimiento y algunas de sus actividades, sino, lo que es mas importante, podra suministrar información sobre posibles reclutas para el programa del gobierno. El empleado que pueda identificar a un guerrillero de alta jerarquía que este descontento con el movimiento de insurrección tambien habra identificado a un empleado potencial para el gobierno. Una vez que se haya identificado a un agente de seguridad de la organización de la guerrilla, se le puede obligar o inducir a que abandone su causa sin abandonar su lugar o se le puede neutralizar. Si son identificados, a los informantes de las guerrillas se les puede suministrar información falsa o inducirlos a que abandonen el movimiento de insurrección. Si el agente de CI espera hasta que las guerrillas hayan logrado controlar una organización, se enfrentara a mayores y mas serios obstaculos cuando trate de colocar a sus empleados.

Debera comenzar a infiltrar a sus empleados en las organizaciones y en los movimientos de insurrección tan pronto como sea posible. Mientras mas pronto pueda el gobierno descubrir, localizar e identificar a las guerrillas, mas pronto podra destruir el movimiento de insurrección.

C. El Blanco:

1. DEBILIDADES DE LA GUERRILLA QUE EL AGENTE DE CI PUEDE EXPLOTAR.

- a. OBTENIENDO RECLUTAS.
- b. DESARROLLANDO UN SISTEMA DE ABASTECIMIENTO.
- c. ACTOS QUE IDENTIFICAN A LAS GUERRILLAS.
- d. ADAPTACION LOCAL.

El agente de CI esta en el proceso de obtener información acerca de las guerrillas en todo momento; antes, durante y despues de que estos elementos hayan logrado controlar una organización o un area. Como parte de esta información, tambien le corresponde recoger información que le ayuda a colocar a sus empleados en la organización de la guerrilla. Durante sus investigaciones el agente de CI se enterara de que las guerrillas adolecen de debilidades especificas que el puede utilizar para infiltrar la organización de dichos elementos. Examine ahora algunas de estas debilidades.

2. Es necesario que el agente de CI conozca exactamente como conducen las guerrillas su programa de reclutamiento. En las primeras fases del programa, cuando las guerrillas estan cimentando su base, normalmente se muestran muy cautelosos en su selección de nuevos miembros. Cuando esten preparados para extender su base y su organización, tendran que dirigirse a numerosas personas con el proposito de obtener reclutas. El agente de CI debe conocer que tipo de persona prefieren las guerrillas, a que persona se han acercado para inducir a que se una a su causa, como se le hizo el acercamiento a la persona y en que forma aceptaron a un recluta.

3. Ademas, las guerrillas frecuentemente desarrollan un sistema de abastecimiento empleando compradores, portadores y guardianes de los puntos de abastecimiento.

El agente de CI debe determinar como obtienen las guerrillas los abastecimientos criticos, quien compra o roba estos abastecimientos, donde los guardan, y como los transportan.

4. Las guerrillas tambien estan sujetas a ser inmediatamente identificadas como tales debido a los actos que envuelven algunas de sus actividades. A pesar de las medidas de seguridad que tomen, estan expuestas a ser descubiertos cuando reclutan informantes, compran o usan explosivos, difunden su propaganda o realizan allanamientos. Asi como reclutan miembros para formar su organizacion y su sistema de abastecimiento, tambien tendran que buscar ayuda entre la poblacion para estas actividades especiales.

5. Aun cuando todas las operaciones de las guerrillas son similares, las guerrillas tienen que adaptarlas a cada region. La adaptacion local puede crear debilidades adicionales en la organizacion de las guerrillas; por consiguiente, el agente de CI debe investigar cuales son estas debilidades. Si las guerrillas han estado lejos de su hogar por largo tiempo, posiblemente trate de comunicarse con su familia. Por otra parte, quiza sus familiares traten de comunicarse con el guerrillero en caso de que muera un miembro de la familia, en dias festivos importantes o si reciben noticias de que el guerrillero esta herido. La guerrilla puede carecer de un alimento basico indispensable, lo cual hara que estos salgan de su escondite en busca de ayuda.

Estos son ejemplos de algunas debilidades de que adolecen las guerrillas, las cuales podrian ser explotadas por el agente de CI; por consiguiente, esta no es una lista completa de todas las debilidades. Con el fin de infiltrar a sus empleados en la organizacion de las guerrillas cada agente de CI debe buscar y explotar las vulnerabilidades de estos elementos.

D. La Colocación de un Empleado:

Despues de localizar al blanco guerrillero, analizar sus puntos debiles y estudiar la manera de infiltrar a uno de sus empleados, el agente de CI planeara en detalle los pasos que debe tomar para colocar a dicho empleado. En general, hay tres tipos de colocacion:

-Uniendose a las guerrillas.

-Permaneciendo en la organizacion de las guerrillas.

-Ascendiendo en la organización despues de ser reclutado como empleado del gobierno.

1. Uniendose a las Guerrillas:

a. El empleado puede aparentar ser un recluta ideal fingiendo estar descontento con el gobierno y su propia posición. Estas acciones deben parecer reales y naturales; deben ser cuidadosamente presentadas de modo que llamen la atención del reclutador o agente de la organización de las guerrillas.

b. El empleado puede ser ordenado a que se acerquén a un individuo que se sabe o se sospecha que es un reclutador de la organización de las guerrillas. En este caso, el empleado debera demostrar su descontento con el gobierno. Tendra que ganarse la confianza y la aceptacion del reclutador. De ser asi, el reclutador probablemente se acercara al empleado para proponerle que se una a su causa.

c. El sistema de patrocinadores, verificaciones y vigilancia estrecha que emplean los reclutadores es un obstaculo para infiltrarse a la organización de las guerrillas. Esto significa que el empleado probablemente tendra que ser recomendado por lo menos por dos elementos de las guerrillas de confianza, quienes actuaran como sus patrocinadores. Luego, el empleado probablemente tendra que pasar por un periodo de prueba durante el cual sera vigilado y tanteado con el fin de determinar si su motivación es verdaderamente anti-gobiernista y/o pro-guerrillero. Aun despues de todo esto, el empleado probablemente tendra que someterse a un examen final como prueba positiva de su lealtad.

4) Otras maneras de unirse a las guerrillas dependeran de la habilidad del empleado para suministrar un servicio o producto valioso a las guerrillas. Las guerrillas posiblemente se interesen en el empleado si al parecer este puede dar información valiosa, difundir propaganda o actuar como mensajero. Este interes tambien podria desarrollarse si el empleado pareciera ser capaz de suministrar armas, minas, explosivos, aparatos de radio o cartas. Sin embargo, este servicio o producto quiza sea unicamente el primer paso para infiltrar la organización; el agente debera evitar que el valor del empleado para las guerrillas como simpatizante o agente carezca en tal forma que ello impida su infiltración en la organización de las guerrillas.

e. En esta operacion cuidadosamente planeada y controlada, el agente debe descubrir que otras acciones se necesitan para reforzar el fingimiento del empleado como el recluta guerrillero ideal. Una parte vital de este programa es el sistema educativo tendiente a adoctrinar y recompensar a los empleados del gobierno que informen cuando un elemento de las guerrillas se dirige a ellos para tratar de reclutarlos. El agente de CI podra causar el arresto o detención de los parientes del empleado, encarcelar al empleado o darle una paliza como parte del plan de colocación de dicho empleado en la organizacion de las guerrillas. Por supuesto que el tendra que planear cuidadosamente todas estas demostraciones y emplearlas en el momento preciso a fin de reforzar las aseveraciones del empleado.

2. Permaneciendo en la Organización:

a. El agente de CI debe estar pendiente siempre de localizar a aquellos guerrilleros que puedan ser reclutados para que permanezcan en la guerrilla como empleados del gobierno. Esta tarea de reclutamiento requiere cuidadoso planeamiento por parte del agente de CI.

b. Las interrogaciones minusciosas de los guerrilleros capturados son una parte vital de este programa. El primer programa consiste en establecer medios de comunicacion; por tanto, el agente de CI debe estar dispuesto a correr un riesgo deliberado poniendo en libertad a un guerrillero prisionero, un pariente o un amigo suyo para que haga las veces de eslabon entre el agente de CI y el empleado potencial. Este es un medio indirecto y arriesgado para desarrollar un empleado, y el agente de CI debe usar todos los recursos que el conoce para tantear, verificar y controlar el empleado.

c. Es posible que el agente de CI tenga control sobre guerrilleros desilusionadas que han sido capturados como terroristas, agentes o informantes. Debe apresurarse a considerar y verificar la posibilidad de persuadir al guerrillero capturado a que trabaje para el volviendose a unir a las guerrillas. Tambien debe considerar que medidas se deben tomar para ocultar la captura y liberación del empleado potencial. Seria conveniente que el empleado regresara a la organizacion de las guerrillas tan pronto sea posible mientras las guerrillas esten aun reorganizandose despues de un allanamiento o antes de que tengan conocimiento de que el individuo ha sido arrestado.

3. Ascendiendo en las Filas de la Organización de las Guerrillas:

a. Usando empleados que se han unido, que se han vuelto a unir o que han permanecido en la organización de las guerrillas, el agente de CI puede continuar desarrollando los medios de colocación y acceso de su empleado. Esto puede lograrse aumentando el valor del empleado ante los ojos de las guerrillas, causando una serie de incidentes tendientes a reforzar la confianza que tengan las guerrillas en el empleado y demostrando el don de mando de este. Debe estar dispuesto a esperar con paciencia, no actuar cada vez que reciba información de una fuente que ocupe un alto puesto y, mas importante aun, debe mantener control pero limitar las comunicaciones al minimo.

b. El agente de CI puede aumentar el valor del empleado destruyendo la estructura de la organización de las guerrillas que rodea a dicho empleado. Esto puede hacerse por medio de arrestos, ejecuciones o allanamientos teniendo el cuidado de no exponer al empleado como la fuente de información. Si el empleado es uno de los pocos sobrevivientes, el podra ser un miembro clave en una organización de las guerrillas nueva o diferente. Tambien puede reforzar la reputación del empleado en esta ocasion por medio de la fabricacion de historias, documentos y testigos, que no solo seran creibles, pero dificiles de refutar, puesto que seran muy pocos las guerrillas que habran sobrevivido.

c. Un metodo mas dificil de contribuir al ascenso del empleado en las filas de las guerrillas es asegurar su exito en las tareas que le haya asignado la guerrilla. Acumulando una serie de exitos, el empleado podria lograr su ascenso.

d. El agente de CI debe seleccionar a un individuo que posee el don de mando, cualidad que le ayudara a surgir en las filas de la organización de las guerrillas. Es poco comun encontrar a un individuo que posea la habilidad excepcional de poder engañar a un gran numero de personas por medio de una identidad ficticia. En muchos casos, es posible que esta habilidad sea ficticia; sin embargo, es preciso que el individuo posea cierta habilidad natural.

e. Hay otros metodos de proporcionar ayuda exterior con el fin de asegurar el ascenso de un empleado. Un metodo de lograr este ascenso es por influencia de un empleado que ocupe una posicion mas alta en la organización de la guerrilla; otro es eliminando un rival potencial entre las guerrillas.

Estos metodos demostraran el valor que tienen los empleados que han infiltrado las filas de las guerrillas.

RESUMEN:

Es mucho mas dificil colocar a un empleado en un area o en una organizaci3n despues de que las guerrillas se han apoderado del control. El agente de CI puede colocar a un empleado antes, durante o despues de que las guerrillas han logrado controlar un area; sin embargo, mientras mas pronto lo haga, mayor sera su exito.

Las t3cnicas para colocar empleados en un area o en la organizaci3n de las guerrillas requieren un conocimiento detallado y continuo de las personalidades y las actividades de los mismos. Primero, el agente de CI debe recopilar la informaci3n esencial para colocar a sus empleados a trav3s de sus propios esfuerzos o por medio de los empleados que ya se encuentran en el area. Mediante esta recopilaci3n, el agente de CI se dara cuenta de los blancos especificos en la base de apoyo de las guerrillas, sus redes de comunicaci3n, su personal del cuadro y su estructura de comando, y debera colocar empleados en todas estas areas. El siguiente paso es determinar el metodo para colocar a un empleado en el blanco. Despues de estas dos fases, podra tomar pasos para colocar al empleado, ya sea haciendo que este se una, permanezca o ascienda en la organizaci3n de las guerrillas. El colocar empleados en la organizaci3n de las guerrillas es la operacion mas eficaz aun cuando quizas sea la mas lenta. El agente de CI debe iniciar este tipo de operacion lo mas pronto posible y dedicar a este gran cantidad de tiempo y esfuerzo.

CAPITULO VI

ADIESTRAMIENTO DEL EMPLEADO

INTRODUCCION:

El Agente debe considerar la misión del empleado, sus antecedentes y la situación operacional para determinar que clase de adiestramiento debe recibir el mismo. Con el fin de mantener la seguridad, al empleado se le debe enseñar únicamente aquellas técnicas que el necesita conocer.

DESARROLLO:

A. El adiestramiento del empleado consta de tres fases generales:

1. El adiestramiento esencial que incluye medidas de seguridad, como pasar y recibir información y como usar una identidad ficticia.

2. El adiestramiento general o basico que incluye la lectura de cartas, el uso de la brújula, observación y descripción, preparar bosquejos y someter informes.

3. El adiestramiento para una misión específica que incluye las destrezas que debe usar un empleado para llevar a cabo tareas específicas.

El adiestramiento es un medio importante por el cual el agente puede desarrollar empleados eficientes y mejorar la situación operacional del empleado en general.

B. FINALIDAD DEL ADIESTRAMIENTO DE LOS EMPLEADOS:

1. La finalidad del adiestramiento es proporcionar al empleado el conocimiento general y las destrezas especiales que necesita para llevar a cabo eficazmente y sin riesgo las tareas que se le asignan. El adiestramiento del empleado alcanza su valor máximo cuando este individuo comprende y acepta los principios básicos de la actividad de inteligencia.

2. Ahora que conocen la finalidad, analizaremos las posibilidades del adiestramiento. El adiestramiento debe impartir al empleado lo siguiente:

- a. La comprensión de las técnicas que garantizarán la seguridad de la organización, sus miembros y sus actividades.

b. Las aptitudes requeridas y las destrezas necesarias para el cumplimiento eficiente de sus tareas de inteligencia.

c. La comprensión de su identidad y las técnicas necesarias para vivirla a cabalidad.

3. El adiestramiento es un proceso continuo. Esto no termina nunca. Comienza con el primer contacto entre el empleado y el agente de CI y continua hasta la terminación de los servicios del empleado. Hay tres factores que rigen el programa de adiestramiento:

La Naturaleza de la Misión.

Los Antecedentes del Empleado.

La Situación Operacional.

4. La misión determina, pero no limita, el tipo del adiestramiento que debe recibir el empleado. Si las responsabilidades del empleado aumentan, la necesidad de adiestrarlo en técnicas especiales aumenta proporcionalmente. El adiestramiento alcanza su valor máximo cuando todos los principios básicos de las actividades de inteligencia han sido explicados, comprendidos y aceptados por el empleado. Una vez que se ha logrado esto, el empleado puede continuar desarrollándose y perfeccionándose mediante la experiencia.

5. La experiencia que haya tenido el empleado será un factor determinante en su capacidad para aprender y adquirir nuevas destrezas. Sus antecedentes étnicos pueden influir en su actitud y el grado de instrucción que tenga influya en su capacidad para adquirir nuevas destrezas. La experiencia reportera que haya adquirido en el servicio militar gracias a la observación y la práctica facilitarán su adiestramiento. La especialidad que haya adquirido profesionalmente o como aficionado también tendrá importancia en el adiestramiento de un empleado.

6. El agente de CI debe planear el adiestramiento que va a darse al empleado de acuerdo con el ambiente operacional. Los factores que deben considerarse aquí son:

La disponibilidad del empleado para ser adiestrado.

La actitud de las personas que viven en el área donde el empleado está recibiendo el adiestramiento.

El numero de elementos de las guerrillas que operan en el area donde se esta llevando a cabo el adiestramiento.

C. SEGURIDAD EN EL ADIESTRAMIENTO:

1. Debido a la importancia del adiestramiento del empleado y debido a que este adiestramiento debe llevarse a cabo de manera discreta, la seguridad es un factor de suma importancia. Al igual que cualquier otra actividad de inteligencia, el adiestramiento debe ser protegido mediante una identidad apropiada. A veces sera necesario utilizar mas de una identidad para poder llevar a cabo el adiestramiento en las mas rigurosas condiciones de sigilo. Veamos que identidades o actividades sera preciso proteger durante la fase de adiestramiento.

a. Con el fin de mantener la seguridad de la operacion, sera preciso crear identidades ficticias individuales para el sitio o sitios de adiestramiento, el (presunto) empleado, el agente de CI encargado del adiestramiento y el encuentro entre el y su empleado. Es posible que surjan otros factores generales de seguridad que tendran que ser considerados. Sin embargo, el factor mas importante es el hecho de que el adiestramiento, particularmente el adiestramiento especial, revelara al empleado las verdaderas metas de la organizacion de inteligencia. Es preciso que todo agente de CI comprenda esto, por tanto, se tendran que tomar las medidas necesarias para asegurar que la organizacion de inteligencia y el agente de CI comparen cuidadosamente la seguridad con la eficiencia y pueden asi decidir hasta que grado expondra esta revelacion a la organizacion y sus miembros, dado el caso que el empleado se viera comprometido o desertara a la organizacion de las guerrillas.

b. Para poder garantizar la seguridad de la operacion, todos los miembros de la organizacion de inteligencia, incluso los empleados. deben comprender a cabalidad los principios y los metodos que deben seguirse a fin de lograr la seguridad personal de todos y cada uno de los miembros de la organizacion de inteligencia. Por consiguiente, el adiestramiento del empleado debe incluir toda informacion que contribuya a esta comprension. A continuacion enumeramos los puntos que deberan recalcar:

1) La identidad individual y su ocultacion.

2) Las tecnicas de vigilancia y de contravigilancia.

3) Los lugares y las areas que deben evitarse. Aqui debemos comprender que estos no son iguales en todas partes. Sin embargo, un análisis de los datos operacionales disponibles nos dara la información necesaria para adiestrar al empleado. Por ejemplo, es posible que las guerrillas controlen ciertos caminos. A menos que estos sean blancos especificos asignados al empleado, el no debe frecuentar estos caminos.

4) Personas con quien se debe evitar contacto. Aqui podemos enumerar las siguientes personas:

- a) Delincuentes conocidos.
- b) Politicos cuyos pasos sean vigilados por el gobierno o por las guerrillas.
- c) Personas que esten bajo la vigilancia de la policia.
- d) Cualquier persona que pueda atraer la atención de las guerrillas hacia el empleado.

5) Conducta personal del empleado.

Factores que podrian atraer la atención del publico hacia un empleado y comprometerlo:

a) Un empleado que frecuente clubes nocturnos, cantinas, etc., y que gaste considerables sumas de dinero en esos lugares.

b) Un empleado que fume cigarrillos extranjeros y que posea articulos de lujo que lo vinculan con otros privilegios de que no gozan la mayor parte de sus vecinos, se expondra a ser descubierto.

c) Un empleado que tenga relaciones amorosas con una mujer celosa podria verse comprometido por causa de esa mujer.

d) Un empleado que suela visitar lugares de reputación dudosa se expondria el mismo o a su organización. Estos lugares con frecuencia son allanados por la policia y este empleado podria facilmente ser arrestado con el resto de los concurrentes.

e) El frecuentar casas de juego tambien podria poner en peligro la seguridad personal del empleado.

f) Los empleados deben evitar situaciones que podrian dar por resultado demandas judiciales en contra de ellos.

Es importante que en un ambiente de insurrección el empleado se abstenga de tomar parte en cualquier actividad que llame la atención de las guerrillas hacia el, tal como demostraciones de simpatía hacia el gobierno.

6) La disciplina del empleado: La disciplina es de vital importancia para la seguridad tanto del empleado como de la organización. Un empleado que visite a un pariente o a un amigo que resida en cierta área cuando se le ha advertido que no lo haga, no solo se compromete el mismo sino que también expone a su organización. Es preciso recalcar la importancia que tiene la disciplina en las actividades de inteligencia durante el adiestramiento del empleado. La disciplina es un atributo vital que debe tener el empleado.

D. SITUACION DE LA INSTRUCCION:

En primer lugar vamos a analizar los métodos de instrucción reglamentarios. Estos incluyen los elementos básicos que se encuentran en una universidad civil, en una escuela de servicios del Ejército o en el adiestramiento de cualquier empleado. Estos elementos básicos son los siguientes:

- Preparación de la Instrucción.
- Presentación.
- Aplicación.
- Examen o Evaluación.
- Repaso Crítico.

1. PREPARACION:

a. En nuestra situación, el estudiante es el empleado y usted, el agente de CI, es el instructor. La preparación del instructor es de suma importancia puesto que es preciso que usted conozca bien la materia antes de poder enseñarla al estudiante o empleado. De ahí que nuestro propósito es comenzar su preparación; usted adquirirá más experiencia en la materia a través de la práctica y al continuar estudiando esta misma materia, una vez que se le ha asignado una misión, le ayudará a adquirir más experiencia aun.

2. PRESENTACION:

a. La fase de presentación se explica por sí sola.

Aquí comienza el adiestramiento en si. Usted comienza diciéndole al empleado exactamente que es lo que usted quiere que el aprenda, hasta cierto grado explicarle por que debe aprenderlo y, posiblemente, señalarle el grado de pericia que usted espera que el adquiera. Luego presente la materia a su empleado ya sea que se trate de una lectura de cartas, un reconocimiento, una observación, etc. Mas adelante explicaremos varias maneras de hacer esto.

3. APLICACION:

Si fuese posible, de a su empleado algunos problemas, ejercicios, etc., a fin de que practique lo que ha aprendido. Esto aplica particularmente a materias como la observación, la lectura de cartas, el reconocimiento, la operación del equipo, etc.

4. EXAMEN O EVALUACION:

Periodicamente durante el adiestramiento, es preciso evaluar como responde el empleado a las instrucciones que recibe, su capacidad para recordar y comprender y la habilidad del agente de CI para enseñar. Esta evaluación puede llevarse a cabo asignando misiones de prueba bajo supervisión, exámenes escritos y preguntas. Técnicas audio-visuales que han tenido éxito incluyen, entre otras cosas, el uso de modelos, situetas, dibujos, grabadoras de cinta y fotografías. Esta de mas decir que deberan corregirse las debilidades que pueda demostrar el empleado. No debe darse por hecho de que algo que es simple y claro para usted tambien sera claro para el empleado. La misión sera el factor decisivo. Si el empleado regresa de la misión con la información que se le mando a buscar, y si ha obedecido todas las ordenes, su adiestramiento hasta este punto ha tenido éxito. Si no regresa, es posible que el agente de CI haya fracasado en su adiestramiento o que se haya equivocado en un principio al evaluar la capacidad del empleado.

5. REPASO CRITICO:

Cuando un empleado regresa de una misión de prueba, sera sometido a una posorientación con relacion a su misión. Esta posorientación señalara algunos de los errores que pueda haber cometido el empleado, o puntos que requieren una explicación adicional. Este es el momento de corregir estos errores, enseñar nuevas técnicas al empleado y asegurarse de que haya aprendido bien todo lo que usted le ha enseñado. Hecho esto, usted puede continuar la instrucción con una materia mas avanzada.

E. METODOS DE ADIESTRAMIENTO:

1. Los metodos de adiestramiento incluyen:

- a. Ejercicio Practico.
- b. Demostración.
- c. Preguntas y Respuestas.
- d. Orientación.

2. EJERCICIO PRACTICO:

La mejor manera de evaluar la destreza del empleado es mediante la practica. De esta manera, puede determinar el grado de destreza que ha adquirido el empleado, y darle un adiestramiento adicional si fuese necesario. En este metodo de adiestramiento, el empleado debera trabajar independientemente hasta donde sea posible. Debe mostrarse paciente con el empleado cuando tenga que contestar sus preguntas, corregir sus errores y repetir el adiestramiento. Es mas, debe repetir el adiestramiento como una manera de desarrollar mayor confianza con el empleado.

3. DEMOSTRACION:

La demostración no difiere grandemente de otros metodos de adiestramiento. Esta no es mas que una explicación, mediante ejemplos, o una manera practica de mostrar como funciona o como se usa alguna cosa. Este sistema generalmente se usa junto con una orientación, con frecuencia conduce a preguntas, y debera complementarse con una aplicación, practica y pruebas. Es una parte importante del metodo de adiestramiento que incluye orientación, preguntas y respuestas. Siempre que el empleado tenga que aprender como llevar a cabo una tarea que requiere destreza, el agente de CI puede usar el metodo de demostración. Si fuese necesario adiestrar al empleado para una serie de tareas, es mas conveniente usar teorías aprendidas. Debe efectuarse una demostración final que cubra la serie de tareas completa. Una demostración requiere una cuidadosa preparación con una descripción exacta del procedimiento. Debe determinar que equipo se necesita y verificar dicho equipo antes de reunirse con el empleado para inciar el adiestramiento.

El método de demostración comprende determinar el propósito de la demostración, estudiar las tareas o las destrezas que debe aprender el empleado, preparar las fases de la instrucción en el orden correspondiente, decidir que fases pueden requerir mas adiestramiento, y ensayar la reunión con el empleado.

4. METODO DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS:

a. Un método eficaz de adiestramiento es la reunión, la cual consiste en una discusión controlada donde se aplica el sistema de preguntas y respuestas. Este método puede ser usado para cubrir una extensa variedad de temas relacionados con el adiestramiento. Este sistema es de valor especial pues da oportunidad al empleado a participar en el adiestramiento y a la vez permite al agente de CI corregir inmediatamente cualquier error que pueda cometer el empleado.

b. También da oportunidad al empleado de ejercer la mente y demuestra si ha comprendido bien la instrucción. Sin embargo, este método es mas difícil de controlar y es mas lento. Además, el agente de CI debe estar mejor preparado para contestar las preguntas y mantener el adiestramiento bajo su control. Debe analizar cuidadosamente todas las preguntas que haga el empleado por insignificantes que parezcan. Todas las preguntas que haga el empleado son importantes, por consiguiente, debe usarlas para adaptar el adiestramiento de acuerdo con las necesidades del empleado.

5. METODO DE ORIENTACION:

El método de orientación permite cubrir gran cantidad de información detallada en corto tiempo. Permite al agente de CI repasar y recalcar lecciones anteriores y dar instrucciones para lecciones futuras. Por otra parte, la orientación tiene desventajas que debemos reconocer. Durante la orientación, existe la posibilidad de presentar demasiado material y confundir al empleado. Es posible que el agente de CI se encuentre tan enfrascado en la explicación de detalles que se de cuenta de que el empleado quizás no los entienda, no este interesado o no quiera aplicar la teoría que se esta enseñando. Sin embargo, la orientación es uno de los métodos mas importantes que usara el agente para impartir instrucciones al empleado cuando el tiempo es limitado y justamente antes de enviar al empleado a cumplir una misión.

F. APTITUDES QUE DEBE REUNIR EL INSTRUCTOR:

1. Hay ciertas aptitudes que debe poseer un agente de CI a fin de ser un buen instructor. Estas actitudes incluyen:

- a. Conocimiento de la materia.
- b. Conocimiento de las técnicas de enseñanza.
- c. Personalidad.
- d. Don de Mando.
- e. Actitud Profesional.

2. Discusión de las Aptitudes:

a. CONOCIMIENTO DE LA MATERIA:

Una de las aptitudes mas importantes que debe poseer es el conocimiento de la materia. Esta de mas decir que el instructor debe conocer bien su materia para poder enseñarla a otros. Sin embargo, el instructor incurre en un grave error cuando da por sentado que la experiencia por si sola le da suficiente conocimiento para enseñar una materia sin una preparación adicional y un estudio continuo del material aplicable. El instructor debe estar empapado en su materia para poder enseñarla y, por supuesto, debe estar preparado para contestar virtualmente cualquier pregunta sobre dicha materia.

b. TECNICAS DE ENSEÑANZA:

Conocimiento de las técnicas de instrucción. El proposito de esta instrucción es dar a conocer las técnicas de enseñanza lo cual es definitivamente un requisito previo para un buen instructor.

c. PERSONALIDAD:

La personalidad del instructor. Ustedes han aprendido en otras lecciones que es necesario establecer buenas relaciones con el empleado y motivarlo al grado que cumpla con lealtad las tareas que se le asignen. Por consiguiente, es esencial que el instructor posea el tipo de personalidad que le permita establecer buenas relaciones con el empleado. Este debe tener confianza en su instructor y en las instrucciones que le imparte.

d. DON DE MANDO:

El agente de CI debe poseer el don de mando para poder controlar a su empleado de manera eficiente. El empleado debe someterse voluntariamente a su autoridad. Esto debe establecerse, preferiblemente, antes de iniciarse el adiestramiento.

e. ACTITUD PROFESIONAL:

El agente de CI es imparcial, firme y amable. Demuestra un interes sincero en su empleado y en sus habilidades. La actitud del agente de CI influye grandemente el comportamiento del empleado y en el exito que este ultimo tenga. Es obvio que la actitud profesional del instructor, su conocimiento de la materia y su dedicación a este tipo de trabajo deben ser genuinos.

G. AYUDAS DE INSTRUCCION:

1. La selección del lugar de adiestramiento se determina de varios factores:

a. El tiempo de que dispone el agente de CI y el empleado.

b. El tipo de operación que va a llevarse a cabo.

c. La seguridad de la operación.

El agente de CI seleccionara la hora y el lugar en que deberan encontrarse. Cada caso y cada empleado presentara un problema particular.

2. Con mucha frecuencia sera preciso efectuar el adiestramiento del empleado en el area donde operan las guerrillas cuando este empleado reside dentro de esta area y no fuese posible justificar su ausencia. En tales casos, el adiestramiento podria llevarse a cabo en lugares como un area rural abandonada, el cuarto de un hotel o un sitio apartado. La seguridad y el establecimiento de una identidad apropiada para justificar el encuentro son los factores mas importantes que deben tenerse presente al seleccionarse un lugar que sea apropiado para el adiestramiento. Sin embargo, si el empleado reside en un lugar que esta fuera de los limites del area controlada por los elementos de la guerrilla, o si con pretextos de un viaje de negocios, unas vacaciones, etc., el empleado puede ser "exfiltrado" del area en la cual el reside, el adiestramiento podra llevarse a cabo con toda tranquilidad en un area seguro.

3. El adiestramiento rara vez se lleva a cabo en el ambiente formal de un salon de clase. Las ayudas de instrucción pueden utilizarse eficazmente en un ambiente informal siempre que se tomén las medidas de seguridad pertinentes. Los equipos de instrucción compuestos de fotografías, modelos y folletos que ayuden a identificar el objetivo pueden ser preparados por el agente de CI. Si la misión lo exige, se puede añadir equipo técnico tal como camaras fotográficas y dispositivos de grabación.

4. Una advertencia para el instructor:

No debe mostrar al empleado exactamente los objetos o las características distintivas sobre las cuales debe informar, sino mas bien mostrarle objetos del mismo tipo de modo que el empleado pueda reconocerlos e informar al respecto.

5. Algunos empleados afirmaran haber visto exactamente lo que se les ha mostrado durante el adiestramiento si el agente de CI no tiene cuidado de evitar que ocurra esto. Maquetas de obstaculos - fronterizos y modelos de defensas contribuirán grandemente a atenuar el impacto sicológico de estas barreras en la mente del empleado. A veces no es facil obtener ayudas de instrucción apropiadas; sin embargo, con un poco de esfuerzo, iniciativa e ingeniosidad se pueden obtener ayudas de instrucción satisfactorias. El agente de CI debe tener cuidado de ocultar las ayudas de instrucción cuando va al lugar de adiestramiento y cuando regrese de este. Debera llevarlas con mucho disimulo, tal como en una maleta obtenida localmente o en una caja que no llame la atención. Cuando el empleado sabe lo que se espera de el, comprende la misión que va a llevarse a cabo, ha vencido el temor a lo desconocido, entonces podra llevar a cabo la operación serenamente y con exito.

H. PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE:

El agente de CI debe conocer los principios basicos del aprendizaje de modo que pueda usarlos para su propio beneficio durante el adiestramiento del empleado.

1. MOTIVACION:

El primero y probablemente el mas importante de estos principios es la motivación. El empleado tuvo algun motivo que lo impulso a aceptar trabajar con usted o su organización. Sin embargo, esto no termina aqui. Usted debe hacer todo lo posible por mantener y si fuese posible aumentar la motivación del empleado.

Esta no es una tarea facil, sin embargo, es un factor esencial y un requisito previo absoluto para el futuro exito del empleado. Es preciso remotivar al empleado a cada oportunidad. Recuerde que:

a. Con frecuencia el empleado mismo no sabe realmente que es lo que lo impulsa a hacer ciertas cosas.

b. Rara vez es una persona impulsada por un solo motivo a razón; la mayor parte de las personas tienen varios motivos que las impulsan a hacer ciertas cosas o a actuar de cierta manera.

c. No importa cual sea el motivo, asegurese de haberlo identificado y uselo provechosamente.

d. Si usted reconoce ciertas razones poderosas que motivan a un empleado, desarrollelas, teniendo cuidado de que el empleado no se entere de que usted lo ha analizado.

El instructor puede valerse de la situacion politica de la actualidad para motivar a muchos de sus empleados. Por esta razón debe mantenerse al dia de los acontecimientos politicos leyendo los periodicos gubernamentales y los antigubernamentales. Manteniendose informado de la situación, el instructor puede iniciar su sesión de adiestramiento citando el dano que estan causando los elementos de la guerrilla al país.

La mayor parte de los empleados con quienes usted tratara tendran razones personales, tales como remuneración monetaria, la protección de su familia, etc., sin embargo, si usted convence a estos empleados de que ellos tambien estan contribuyendo al bienestar de su patria, su operación tendra mayor exito.

Algunas maneras de motivar a un empleado durante el adiestramiento son:

1) Demostrando la necesidad del adiestramiento:

Incluya razones validas por las cuales su empleado debe recibir adiestramiento especifico. Haga hincapie en el hecho de que su futuro exito y quizas su vida pueden depender de su adiestramiento.

2) Manteniendo el interes del empleado:

Haga uso de su personalidad, demuestre entusiasmo, de ejemplos e ilustraciones. Mientras mas interesante es el material mas pronto lo aprendera el empleado.

3) Alentando al empleado a superarse durante las primeras etapas del adiestramiento:

El deseo de superacion es una fuerza que impulsa al empleado a esforzarse durante el adiestramiento. Durante las primeras etapas del programa de adiestramiento dele oportunidad al empleado de demostrar sus aptitudes para la observacion y el reconocimiento de objetivos. Asignele misiones sencillas que, si las cumple con exito, aumentaran su confianza en si mismo y en usted.

4) Reconociendo sus meritos:

Mencione los puntos buenos de algun trabajo que haya efectuado el empleado. Comience con un comentario favorable y luego sugiera diversas maneras de mejorar su trabajo.

2. OBJETIVO:

Esto simplemente significa darle al empleado un incentivo que lo anime a trabajar y señalarle el grado de pericia que usted espera que el adquiera.

3. ACCION:

Debe brindarse al empleado oportunidad para pensar, hablar, escribir y resolver problemas durante el adiestramiento.

4. REALISMO:

Este principio es bastante facil de adaptar al adiestramiento inmediatamente desde las fases iniciales de la instruccion. Presente al empleado el material tal como lo usara en la practica. El asignarle misiones simples de prueba dara al empleado una idea real de la tarea a que tendra que enfrentarse.

5. APRECIACION:

El adiestramiento es completo unicamente cuando el empleado ha adquirido las actitudes, apreciaciones, intereses, ideales, y habitos que le permitan aplicar correctamente lo que usted le ha enseñado. Tambien debe haber adquirido empuje, iniciativa e ingeniosidad. Todas estas cualidades no se enseñan directamente sino mas bien son adquiridas como resultado de un programa de adiestramiento fructuoso.

I. ELIMINACION DE OBSTACULOS:

1. Cada empleado reaccionara de manera diferente hacia la disciplina a que tendra que someterse y es posible que muchos de ellos se muestren aprensivos. Quizas comience a preocuparse por la naturaleza de la tarea que se le asignara, por la seguridad de su familia o por la clase de recompensa que recibira. El agente de CI debe tratar de disipar estos temores demostrando al empleado que estos obstaculos son conocidos, que los puede vencer y que el adiestramiento que recibira le ayudara a eliminar las barreras operacionales con facilidad. Todo empleado tendra dudas y temores, lo cual el agente de CI tendra que tomar en consideración y tratar de eliminar de modo que el empleado pueda concentrarse en su adiestramiento.

2. Un paso hacia la solución de estas dificultades es el desarrollo de un plan de adiestramiento bien definido basado en las capacidades del empleado, lo cual le ayudara a realizar con exito las tareas que se le asignen. La aptitud que haya demostrado el agente de CI durante el adiestramiento contribuira a desarrollar la confianza del empleado. Las distracciones fisicas, tales como un alumbrado deficiente, estorbaran el adiestramiento; por consiguiente, sera preciso eliminarlas seleccionando un lugar de adiestramiento apropiado. Ademas, debe acordarse de llevar al lugar de adiestramiento y brindar al empleado algun refrigerio con el proposito de evitar tensiones e iniciar el adiestramiento en un ambiente de cordialidad. Debe mantenerse alerta en todo momento y observar todas las reacciones del empleado durante el adiestramiento.

3. Otro factor que el agente debe tener presente es que es natural que el empleado se muestre renuente a aceptar lo que es nuevo para el o lo que le obligara a cambiar sus habitos. Una de las principales causas de esta actitud es que el empleado quizas este bajo la impresión de que el agente esta empeñado en cambiar el orden de su vida. Puede vencer este obstaculo imponiendose el mismo una estricta disciplina y limitando los puntos basicos del adiestramiento a unos cuantos problemas sencillos, no debe agobiar al empleado con detalles innecesarios. Ademas, puede a veces desarrollar todo el adiestramiento en torno a la idea basica de que el empleado ira a lugares que el acostumbra visitar y que no hara nada fuera de lo ordinario. La unica diferencia es que el observara e informara al respecto.

4. Las preguntas que reflejan las dudas, los temores o las inseguridades del empleado deberán contestarse tan franca y sinceramente como sea posible; pero sobre todo, no deberá hacer promesas que no pueda cumplir. Procediendo con imparcialidad, comprensión y cortesía, usted podrá ejercer gran influencia en el éxito futuro del empleado.

J. FASES DEL ADIESTRAMIENTO:

1. Muchas de las tareas que se asignan al empleado consistirán en acciones tendientes a preservar la seguridad individual y de la célula, desarrollar comunicaciones secretas y vivir una identidad ficticia. Estas tareas son una parte de la misión del empleado tan importante como lo es la colección de información. Además, al empleado se le puede asignar una misión operacional especial tal como localizar, investigar, reclutar y adiestrar a otros empleados. El empleado también podría contribuir a la operación, actuando como personal de apoyo o como supervisor. Todas estas tareas requieren adiestramiento y presentan diferentes problemas al agente de CI encargado del adiestramiento.

2. A modo de guía general, el adiestramiento puede considerarse en tres fases generales:

FASE I: Inmediatamente después de que el empleado accede a trabajar para el agente.

FASE II: La preparación general para la misión.

FASE III: La preparación especial para la misión.

a. LA FASE I: es aquella que se da inmediatamente después de que el empleado accede a trabajar. Consiste en las instrucciones pertinentes a los medios de comunicación que deberán establecerse; la necesidad de tomar medidas de seguridad; y la identidad que deberá establecerse para justificar las reuniones concertadas entre el empleado y el agente de CI.

b. LA FASE II: El empleado es preparado para la misión. No se le informa sobre la naturaleza de la misión, sino más bien se le dan instrucciones sobre todas las materias que debe conocer. Los medios de comunicación, las medidas de seguridad, y la identidad se explican detalladamente y se adaptan al individuo.

Luego se le enseñan las materias de naturaleza general tales como:

- 1) La lectura de cartas.
- 2) Uso de Brújula.
- 3) Preparación de Bosquejos.
- 4) Observación y Descripción.
- 5) Anotación de la Información.

c. FASE III: Es un adiestramiento especial pertinente a la misión. Este incluye un adiestramiento técnico en cualquier equipo que pueda exigir la misión. Este puede ser un vehículo, una cámara fotográfica, o un aparato de radio. También el empleado recibirá instrucciones más específicas sobre la seguridad, las comunicaciones y la identidad.

d. DISCUSION COMPLETA DE LAS TRES FASES DEL ADIESTRAMIENTO:

1) FASE I:

En esta fase la seguridad es muy elemental. Ha accedido a trabajar aun cuando no ignore los peligros a que se expone si sus actividades fuesen descubiertas por los elementos de la guerrilla. Se le hace presente la existencia de estos peligros y también se le hace comprender que el no tendrá ningún valor para el agente de CI si los elementos de la guerrilla llegasen a descubrir sus actividades. Le explica que el menor descuido de su parte podría delatarlo, que la mejor manera de protegerse el mismo es actuar con naturalidad, no cambiar la rutina normal de su vida diaria y evitar llamar la atención, y que no debe comentar con nadie, ni con su esposa, amigo, ni con un pariente, su verdadera relación con el agente de CI. Luego se le garantiza que si el sigue al pie de la letra estas simples instrucciones no correrá peligro y la misión tendrá éxito. Esta fase del adiestramiento se presenta en la misma reunión en que se le propone al individuo que trabaje para el gobierno. El indoecciónamiento pertinente a la seguridad comienza tan pronto el individuo accede a trabajar.

La identidad para la reunión de reclutamiento ya habrá sido establecida y, como parte del adiestramiento de seguridad, se explicará al empleado que debe actuar con naturalidad.

Sin embargo, el agente de CI debe dar una explicación sencilla sobre la identidad de la reunión en caso de que esta sea interrumpida por extraños, funcionarios publicos, elementos de la guerrilla, amigos o parientes. Al empleado se le debe senalar la identidad que usara para la siguiente reunión y, segun la aptitud del individuo, para las reuniones subsiguientes. Sin embargo, si al empleado se le asigna una misión especial que requiera una identidad ficticia, entonces solo se establecera la identidad de la reunión siguiente. Las instrucciones pertinentes a la identidad que se dan al empleado como parte de la Fase I son muy sencillas y tienen relación con su verdadera identidad. El adiestramiento pertinente a la seguridad y a la identidad estan estrechamente relacionados.

La Fase I del adiestramiento pertinente a los medios de comunicación se presenta hacia el final de la reunion dedicada al reclutamiento del empleado. Esta fase consiste simplemente en las instrucciones que se dan con el proposito de concertar las reuniones futuras. Se explica al empleado que se comunicara con el de cierta manera prescrita con el fin de concertar la hora y el lugar de la reunion siguiente. El agente de CI tambien debe tener presente la seguridad de la mision; por tanto, no debe revelar al empleado mas de lo que realmente necesita saber.

2) FASE II: Esta fase comienza despues de que el empleado ha sido reclutado y lo habilita en aquellas destrezas que pueden usarse en mas de una misión. Esta fase puede considerarse como un adiestramiento general que cubre aquellas destrezas basicas que el agente de CI juzgue necesarias para la coleccion de información. Las tareas que se han de efectuar determinarán que clase de adiestramiento se debe dar al empleado. Por ejemplo, un guia no necesitara ayuda en la técnica de observación y descripción; sin embargo, necesitara adiestramiento en las técnicas necesarias para evitar las medidas de seguridad de los elementos de la guerrilla.

La lectura y el uso de la cartas es una de las destrezas mas importantes que puede enseñar el agente al empleado en la Fase II. El proposito de la carta es permitir/descubrir la superficie de un area con todas sus características principales tal como las vera el empleado sobre el terreno. Cuando se usa correctamente, la carta puede señalar con exactitud las distancias, los lugares, las alturas, las mejores rutas, las principales características del terreno y la información sobre operaciones de encubrimiento y cobertura para el uso del empleado.

El empleado normalmente podra determinar su propia ubicacion con un area circunvecina relativamente pequena o en relacion con los caminos, senderos o aldeas por donde el acostumbra transitar en sus actividades diarias. Esta habilidad no siempre es adecuada para el sometimiento de informacion, debido a que el empleado debe poder localizar de manera uniforme y precisa diferentes puntos en cualquier parte de su area. Ademas, el empleado podra usar las cartas para identificar lugares que no son faciles de relacionar con los puntos caracteristicos del terreno reconocido. Las cartas mas faciles de usar para adiestrar al empleado son las que se obtienen localmente de empresas privadas. El adiestramiento en la lectura de cartas se efectua paulativamente hasta que el empleado aprenda esta tecnica a cabalidad. Una vez que el empleado conozca bien la superficie del terreno, podra identificar cualquier movimiento o actividad que se este llevando a cabo en dicho terreno. El simple conocimiento de la ubicacion de un objeto, la distancia y la altura a que se encuentra, y la forma y declive de un terreno tendra poco valor para el empleado a menos que conozca bien la direccion en que se puede viajar o la direccion en que se ha movido la guerrilla. El adiestramiento que se da a un empleado sobre la lectura de cartas tambien incluye instrucciones sobre como trazar a la ligera un mapa topografico de un area, un camino o la posicion de las guerrillas. Puede enseñar al empleado a trazar una sola linea para senalar el horizonte tal como el empleado lo ve desde su punto de observacion. Debe insistir en que el empleado incluya en su dibujo puntos caracteristicos del terreno faciles de reconocer de modo que se pueda encontrar el area sobre la carta.

La Fase II tambien puede incluir el uso de la brujula y la preparacion de bosquejos. Esta no es una tarea dificil; por tanto, el empleado debe progresar rapidamente. Este adiestramiento se presta para una orientacion seguida de un ejercicio practico. Gran parte de la practica que necesitara para adquirir experiencia en la lectura de cartas y el uso de la brujula la podra llevar a cabo por si solo; por lo tanto, este es un factor ventajoso para la seguridad de la mision.

El arte de la observacion y la descripcion es otra materia que podria enseñarse al empleado como parte de la Fase II. En la vida diaria, una persona generalmente se da cuenta de lo que sucede dentro del pequeno circulo que esta a su vista y solo se da cuenta de lo que sucede fuera de este circulo cuando algo excepcional llama su atencion.

Los habitos de observacion inconsciente dan por resultado impresiones incompletas y confusas. La observación consciente permite al empleado reconocer, recordar y dar cuenta de objetos y personas de modo que la información que somete al agente de CI sera clara, completa y concisa. Enseña al empleado a adquirir nuevos habitos de observación de modo que pueda describir detalladamente los objetos y las personas; dirigir su atención para percibir lo excepcional junto con lo rutinario; y desarrollar nuevas destrezas y técnicas de observación. Ambos deben conocer los obstaculos que limitan la visión del empleado. El empleado debe aprender a eliminar estos obstaculos usando las técnicas de patrulla para trasladarse al mejor puesto de observación.

Junto con las técnicas de observación y descripción el empleado aprende a calcular el tiempo y las distancias. Con frecuencia esto resultara dificil en areas donde las actividades no se llevan a cabo a determinadas horas; sin embargo, para que pueda someter informes correctos, sera preciso adiestrar el empleado en estas destrezas. Si tiene acceso a un reloj pulsera o de cualquier otra clase, se le puede enseñar a leerlo si fuese necesario. Se le podria proporcionar un reloj pulsera siempre que encaje con su identidad. El empleado debe, por lo menos, poder calcular la hora haciendo referencia a un momento dado, por ejemplo, "inmediatamente despues de la siesta", o "exactamente a la puesta del sol". La mayor parte de los empleados pueden aprender a calcular distancias y los tamanos, haciendo de nuevo referencia a cosas conocidas. El agente podria determinar mas o menos el tamano de un vehiculo de propiedad de las guerrillas si el empleado explicase que este era "tan alto como un buey completamente desarrollado y tan largo como dos bueyes completamente desarrollados". Sera preciso repetir el adiestramiento y someter al empleado a numerosas pruebas hasta que aprenda a ser exacto en sus calculos.

Las técnicas de observación y descripción y de calculo del tiempo y las distancias son algunas de las destrezas mas basicas. Puede llevarse a cabo con un minimo de riesgo ya que no requiere ningun equipo especial y se pueden emplear ejercicios practicos en los cuales el empleado no tiene que hacer nada fuera de lo ordinario, solo tiene que mantenerse mas alerta. El tiempo es el factor importante pues es necesario que el empleado aprenda estas destrezas lo mas pronto posible. El empleado usara todas las tecnicas que se le han enseñado, por consiguiente, no deberan tratarse como materias separadas, sino mas bien deben integrarse para formar un programa completo de instruccion.

La Fase II probablemente incluíra también la preparación de croquis. El croquis consiste en representar ideas correctamente en forma gráfica sin el uso de instrumentos especiales. El empleado hace uso del croquis para asegurarse de que se comprenda lo que él está describiendo, por consiguiente, sus croquis deben ser precisos, de forma exacta, proporcionados y fáciles de entender. El uso del croquis tiende a hacer al observador más metódico ya que él busca cuidadosamente los detalles correctos para trasladarse al papel y por eso sus explicaciones verbales tendrán aún más valor. Para la preparación de los croquis solo se necesita una cantidad mínima de equipo. Estos materiales son fáciles de obtener en casi cualquier parte del mundo y son fáciles de ocultar. Se puede usar casi cualquier clase de papel, pero si fuese necesario se puede usar en su lugar un pedazo de tela, la piel de un animal, y hasta la corteza o las hojas de ciertas clases de árboles. El instrumento de dibujo puede ser un bolígrafo, un lápiz corriente, un lápiz de cera, un pedazo de tiza o hasta un pedazo de madera con la punta quemada. El tipo de croquis más sencillo es el croquis lineal tal como se divide el terreno o el objeto desde lo alto. Este simplemente es una carta/croquis que describe los contornos, las fronteras, etc., a la que se ha agregado una leyenda con el propósito de explicar los objetos representados y las dimensiones y direcciones que aparecen en el croquis. Debido a que los objetos artificiales son diseñados conforme a las reglas de la geometría, se pueden enseñar algunas de estas reglas básicas al empleado a fin de que él pueda dibujar un croquis, no es preciso que sea un artista. Aun cuando no sirva otro propósito, el croquis sirve para retener y recordar lo que se ha observado en el pasado. Sin embargo, el empleado debe adquirir suficiente destreza de modo que sus croquis sean fáciles de entender.

Al igual que las otras materias generales que se enseñan al empleado como parte de la Fase II, el trazado de croquis puede combinarse con otras materias durante los ejercicios prácticos. Esto se presta especialmente bien para las sesiones en las cuales se practica la observación y descripción. Debido a que esta materia es sencilla, puede enseñarse con bastante seguridad y practicarse sin despertar sospechas.

La seguridad en la Fase II es un factor importante. En la Fase I simplemente se le explicó al empleado que debía actuar con naturalidad y se le advirtió que no confiara en ninguna persona. La seguridad en la Fase II es más compleja y se inicia en la reunión que sigue el reclutamiento.

Como sabemos, la mayor parte del adiestramiento durante la Fase II proporciona el empleado las destrezas generales que necesitara para llevar a cabo su tarea. El adiestramiento de seguridad que recibe el empleado durante la Fase II debe proporcionarle el conocimiento necesario para proteger sus sesiones de adiestramiento. El adiestramiento general que recibira el empleado pertinente a la lectura de cartas, la observación y descripción de objetos y personas, la preparación de croquis, etc., puede cambiar su patrón normal de vida, por lo tanto, el agente de CI debe enseñarle diversas maneras de dar razones convincentes a los amigos y a la familia para justificar su ausencia durante estas sesiones de adiestramiento. Estas explicaciones deben ser logicas y sencillas. El empleado debe aprender como determinar si se le estan vigilando, siguiendo o investigando y que medidas debe tomar. No solo debe tener una explicación para justificar las entrevistas que tendra frecuentemente, sino tambien los viajes que tendra que hacer como parte del programa de adiestramiento. Otro factor que debe tomarse en consideración es que el debe tener una explicación logica para justificar las nuevas destrezas que esta aprendiendo, o debera abstenerse de demostrarlas. Por ejemplo, si usted ha enseñado a un empleado a leer el reloj, el debe fabricar una historia logica para explicar donde, como y por que ha adquirido esta destreza o debera continuar pretendiendo no saber leer el reloj. El demostrar nuevas destrezas sin duda llamara la atención hacia el empleado lo cual podria exponer su valor como un observador discreto. La remuneración del empleado, segun arreglo previo con el mismo, puede hacerse durante las sesiones de adiestramiento. Debe advertirse al empleado de no gastar su dinero en forma que llame la atención. Cualquier equipo que se le de al empleado como parte de su adiestramiento debe ser protegido ya sea mediante una explicación logica o manteniendo oculto. Hasta cosas tan sencillas como una libreta de anotaciones y un lapiz podrian causar problemas si no fuese costumbre del empleado usar estos materiales. El equipo adquirido localmente pasaria en la mayor parte de los casos inadvertido con mas facilidad que un equipo adquirido en un lugar distante. Un factor importante respecto al adiestramiento de seguridad es la posición social del empleado. Un simple agricultor que sea reclutado y adiestrado en un area rural para trabajar en esa misma area solo necesitaria conocer los principios basicos de la instrucción de seguridad. Su patron de vida cambiaria tan poco despues de ser reclutado, que solo seria necesario explicarle que no debe confiar a nadie la información que posee.

Sin embargo, hay casos en que el empleado podría ocupar una posición elevada en una organización que mantiene estrictas medidas de seguridad. De ser así, este empleado necesitara mucha más instrucción sobre la seguridad a fin de protegerse el mismo y poder cumplir la misión. El adiestramiento que se da a este empleado tendrá que ser adecuado a la misión y a las medidas de seguridad que emplea su organización.

La Fase I pertinente a las comunicaciones consistió principalmente en instrucciones sobre como concertar la entrevista siguiente. La Fase II comienza con la sesión que sigue el reclutamiento. Esta es una instrucción general sobre las comunicaciones que abarcara los medios de comunicación que se usan durante el periodo de adiestramiento y los medios de comunicación que se usaran en el curso de la misión. Las comunicaciones que se mantendrán durante este periodo consistirán en su mayor parte en instrucciones de parte del agente de CI para el empleado. Sin embargo, será preciso establecer un sistema por medio del cual el empleado pueda comunicarse con el agente de CI en caso de emergencia. Se establecen tres conductos de comunicación:

El Conducto Normal: se usara para atender a los problemas regulares y es el que se utilizara con más frecuencia.

El Conducto Secundario: se usara en caso que el conducto normal no se puede poner en practica.

El Conducto de Emergencia: se usa cuando tanto el conducto normal como el secundario no sean adecuados.

En caso de usarse este sistema de comunicación de tres conductos, debe explicarse al empleado que el debe saber como funciona y como usarlo. Este sistema será modificado según sea necesario en el curso de la misión. Si comprende su funcionamiento al comienzo de la instrucción podrá adaptarse a los cambios a medida que sucedan y el periodo de adiestramiento se llevara a cabo con mayor seguridad. Estos periodos comprenden entrevistas personales. El agente de CI determinara la hora y el lugar de estas entrevistas. Es muy posible que estas entrevistas se lleven a cabo a la misma hora y en el mismo lugar durante todo el periodo de adiestramiento. Esto dependera de la situación y la identidad que se use para justificarlas.

Durante la segunda parte de la Fase II pertinente a la seguridad, el empleado recibe la información general sobre las comunicaciones que necesitara para cumplir su misión. El debe conocer el sistema de tres conductos de comunicación y las diversas señales que se usan para activar cada sistema. Si las condiciones lo permiten, se le daran instrucciones sobre el uso de un teléfono que pueda ser usado para concertar una entrevista personal, el cual normalmente no debiera ser usado para transmitir información de inteligencia ya que el debe suponerse que una conversación telefónica puede ser interceptada. Si el empleado ha de usar los dispositivos de comunicación durante el cumplimiento de su misión, se le explicara cuales son y como deben usarse. A fin de evitar que los elementos operacionales establezcan contacto directo, se usa un escondite seguro designado de antemano donde una persona deposita una información o un material para ser recogido por otra persona. Quizas el empleado tenga que tratar con una persona que guarde temporalmente la información o el material depositado por una persona y subsiguiente recogido por otra, o con un mensajero; es decir, cualquier individuo que a sabiendas lleva mensaje y material entre dos puntos o individuos. En estos casos, es posible que el empleado mismo se le asigne la misión de custodio o de mensajero, por lo cual la mayor parte de la Fase II de su adiestramiento tratara sobre este aspecto de la instrucción. Si la misión exige que el empleado conozca una direccion de conveniencia, una dirección en la cual el custodio pueda recibir una forma de comunicación publica (carta, tarjeta postal, telegrama, etc.) y guardarla para ser recogida o enviada al agente de CI o a determinado individuo, el debe recibir instrucciones sobre como funciona la dirección de conveniencia y como podra utilizarla. El empleado debe conocer las señas que se usan para concertar las entrevistas. Una seña es una señal concertada entre individuos para indicar un entendimiento secreto. Por ejemplo, usted ha concertado con un empleado que a lo largo de determinado camino por donde el transita todos los dias para ir y venir de su trabajo, el debiera buscar una marca en cierta piedra que se encuentra al lado del camino. De haber una marca, esto significa que no habra ninguna entrevista. Estas señas se le explican al empleado a fin de que las pueda usar durante el adiestramiento y tambien mas adelante durante la operación.

Tal como se explico anteriormente, la mayor parte de la Fase II pertinente a las comunicaciones tratara de aquellos medios que usara el empleado durante el adiestramiento o de aquella información general sobre las comunicaciones que el necesitara para cumplir las misiones que se le asignen mas adelante.

Sin embargo, debe tenerse presente que algunos empleados tendran la misión de "convertirse en" una dirección de conveniencia, un custodio o un mensajero, y por lo tanto, la mayor parte de su adiestramiento girara alrededor de la misión específica que tendran que llevar a cabo. La cantidad de instrucción que recibe el empleado sobre cualquier materia dependera de la naturaleza de su misión.

La Fase II pertinente a la identidad consistira en su mayor parte en enseñar al empleado el arte de fabricar explicaciones para justificar sus frecuentes entrevistas con el agente de CI, los viajes que efectua para dirigirse al lugar de las entrevistas o los ejercicios practicos. Tambien es preciso dar una explicación convincente acerca de la adquisición y el uso de cualquier equipo que el empleado pueda recibir como parte de su adiestramiento. Por ejemplo, el podra dar como excusa que esta proyectando un viaje para justificar la adquisición de una carta, o un regalo por parte del gobierno a los habitantes de una aldea seria una buena explicación en cuanto al papel y los lapices que haya recibido. Ciertas destrezas recién adquiridas podrian ser dificiles de explicar. En este caso, se debe advertir al empleado que se abstenga de desplegar dichas destrezas. Quizás se pueda establecer un programa de adiestramiento paralelo tendiente a ocultar la verdadera naturaleza del adiestramiento. La remuneración que reciba tambien debe ir acompañada de una explicación verosimil. En la instrucción que daremos sobre la remuneración de los empleados discutiremos detalladamente este problema, no obstante, deben tener presente que el empleado no tendra ningun valor si llama la atención debido al repentino aumento de sus ingresos.

En primer lugar, la Fase II pertinente a la identidad consistira en proporcionar al empleado una identidad que el puede usar durante el adiestramiento. Sin embargo, si se le ha asignado una misión que requiera una identidad ficticia, el recibira un adiestramiento mas minucioso y se le preparara para dicha misión. Igualmente, algunos empleados ascenderan a supervisores y, por lo tanto, necesitaran una instrucción mucho mas detallada sobre el uso de una identidad ficticia. Recalcamos de nuevo, la cantidad de adiestramiento que recibe un empleado en este aspecto de la instrucción dependera de la naturaleza de su misión.

3) FASE III:

Después de ser reclutado el empleado recibe la instrucción básica, o sea la Fase I, del adiestramiento pertinente a la seguridad, los medios de comunicación y el uso de la identidad. Desde el momento en que es reclutado hasta que este listo para su misión el empleado recibe un adiestramiento general de la instrucción, la cual le proporcionara el conocimiento básico que usara en el cumplimiento de su misión. Cuando el agente de CI juzgue que el empleado esta listo, entonces comienza la Fase III del adiestramiento, durante la cual el aprende los detalles específicos que necesita para cumplir su misión. La Fase III incluye no solo la orientación que se requiere para una misión en particular sino también cualesquier destrezas especiales que necesite el empleado aun cuando posiblemente las necesite solo una vez.

Esta Fase podría incluir instrucción en cualquier tipo de equipo técnico que necesita para llevar a cabo una tarea específica. Es posible que tenga que tomar fotografías de determinada instalación, grupo de personas o equipo; por lo tanto; se le tendra que enseñar como usar una cámara fotográfica. Quizas la misión requiera que maneje un vehiculo; de ser asi, es preciso que aprenda esta técnica. Lo que debe tenerse presente es que si el empleado ha de usar determinada destreza: repetidas veces, el debe recibir instrucciones al respecto como parte de la Fase II; si esta destreza se necesita principalmente para un solo caso, es durante la Fase III cuando el adquiere este conocimiento técnico.

Tal como recordaran ustedes, una orientación puede considerarse como una extensión del adiestramiento del empleado que abarca destrezas específicas. Todo empleado recibe una orientación antes de ser enviado a cumplir su misión. Esta orientación es parte de la Fase III, puesto que consiste en instrucciones específicas. Este segmenteo del adiestramiento también incluye un periodo de preguntas y respuestas durante el cual el empleado puede aclarar cualquier duda que tenga.

La Fase III pertinente a la seguridad es muy precisa. Se le hace presente al empleado que no debe revelar a nadie su misión o su relación con el agente de CI. También se le enseña como debe conducirse durante el cumplimiento de su misión. El aprende todos los detalles pertinentes acerca de la seguridad en torno a su objetivo y las mejores maneras de evitar ser descubierto por los elementos de seguridad de las guerrillas. Si el empleado aprende a manejar un equipo también debe aprender que medidas de seguridad debe usar para protegerse el mismo y el equipo.

La Fase III pertinente a las comunicaciones abarca aquellos detalles específicos que el empleado necesita conocer a fin de poder recibir instrucciones de parte del agente de CI y transmitirle información. La radiocomunicación permite la rápida transmisión de información y anade un elemento de control sobre la información en areas inaccesibles al agente. Si el empleado tiene que usar un radioreceptor como parte de su misión, el recibira instrucciones en el uso de este equipo durante esta fase. Asimismo se le podria enseñar al empleado el uso de la tinta invisible, y los mensajes en cifra en caso de que tenga necesidad de usarlos. Las señas, los dispositivos de comunicación y los medios de transmitir mensajes que utilizara el empleado son repasados minuciosamente aqui. Cuando el empleado comprende su misión, el agente debe cerciorarse de que se podra establecer un medio de comunicación con el primero a fin de poder recibir la información que se persigue.

La Fase III pertinente a la identidad abarca aquellos aspectos de la instrucción que necesitara para la colección de información. Quizás necesite una identidad para viajar al area de operaciones y otra identidad diferente mientras se encuentra dentro de esta area. El puede asumir una identidad enteramente diferente para comunicarse con el agente. En muchos casos, la identidad que el empleado recibio durante la Fase II continuara, modificada solo un poco. La verdadera identidad es generalmente la mejor y serán necesarios pocos cambios. Por supuesto, se le debe informar sobre el cuento inventado para explicar cualquier equipo que el empleado pueda recibir para su misión. En algunos casos, el cuento no surtira efecto y el equipo debera ser ocultado. El adiestramiento sobre la identidad de la Fase III puede ser no mas que un repaso de la identidad con el empleado para cerciorarse de que el comprende por que son necesarios todos los aspectos de esta.

RESUMEN:

Hemos abarcado varios fundamentos del adiestramiento del empleado, los principios del aprendizaje, las cinco fases de instrucción, los factores disuasivos para desanimar el aprendizaje y como superarlos, y como aplica todo esto en su caso como entrenador del empleado. Hemos explicado las tres fases del adiestramiento del empleado que abarcan la seguridad, las comunicaciones y la identidad, y varios otros temas sobre lo que se le podria enseñar al empleado. Adiestrar a un empleado en el campo, las técnicas seran y deben ser diferentes a las del salón de clase usadas aqui: El adiestramiento sera individual; este se llevara a cabo bajo condiciones discretas, y no sera uniforme, pero si adaptado al empleado individual.

La técnica mas importante usada durante el adiestramiento del empleado es la de mantener la armonía con el aprendiz. Un buen empleado debe ser debidamente motivado; un empleado insatisfecho es un considerable riesgo de seguridad. Para motivar a otra persona, uno debe motivarse a si mismo. Para adiestrar a una persona, uno debe conocer la materia. Para establecer y mantener la armonía, el empleado debe tener confianza en su instructor. Un buen agente, que desea ser un buen entrenador, debe ser sincero y debe poder reflejar esta sinceridad al empleado.

CAPITULO VII

COMUNICACION CON LOS EMPLEADOS

INTRODUCCION:

Hasta ahora se ha tratado la necesidad de contar con empleados y la importancia general que tiene la misión que ellos desempeñan en el esfuerzo de inteligencia del gobierno. Hemos discutido los factores que determinan la selección en el reclutamiento de un presunto empleado, haciendo hincapie en el acceso que este puede tener a la información que deseamos.

Este capítulo trata sobre las comunicaciones con los empleados. Un empleado puede tener el mejor acceso posible a la información que deseamos pero si no se puede comunicar con el agente para transmitirla la operación no tiene valor alguno. Lo ideal es que el agente se ponga en contacto directo con el empleado, pero hay veces que tienen que hacer contacto indirecto.

DESARROLLO:

A. LAS TRES CONDICIONES BASICAS:

1. Hay tres cosas basicas que el agente debe tener presente cuando considere comunicarse con el empleado, estas son: Control, Continuidad y Seguridad.

a. Control: El agente es reponsable de planear la forma en que se llevara a cabo la comunicación con sus empleados y de probar y garantizar que esta sea constante. Teniendo en cuenta la seguridad de sus empleados, determina la hora, el lugar y las circunstancias en que se haran los contactos. No se pondran en contacto con sus empleados sin antes tener la aprobacion especifica o una orden precisa del agente de control. Antes de usar el sistema, tambien se deben considerar cuidadosamente el tipo y el metodo de transmisión de material.

b. Continuidad: La corriente de información, instrucciones y material debe ser continua. Se debe hacer todo esfuerzo posible por evitar interrupciones en las operaciones de inteligencia. La información no tiene valor alguno si no es completa, clara y oportuna. Las condiciones operacionales pueden limitar la cantidad y la variedad de los conductos de comunicación disponibles.

Para mejores resultados, se deben establecer tres conductos separados de comunicación; esto es, el normal, el secundario y el de urgencia. El contacto normal se usara para tender las demandas regulares y es el que con mas frecuencia se utiliza. El secundario se usara en caso que no se pueda utilizar el normal. El de urgencia se usara para transmitir información o material cuando tanto el normal como el secundario no sean suficientes. Este puede ser el caso si tanto el conducto normal como el secundario fallan al momento debido o caso que se tenga que pasar información tan importante como lo seria una alerta. En el caso de un ataque inminente o una orden de cese de operaciones a un empleado comprometido. El conducto de urgencia puede forzosamente ser el mas peligroso, no obstante, debe ser el mas seguro y rapido hasta donde sea posible.

c. Seguridad: En las operaciones de inteligencia debemos considerar tanto la seguridad interna como la seguridad externa. Cada miembro debe estar desligado de los otros miembros en lo que se refiere al conocimiento de las operaciones en general. A los miembros se les da tan solo esa información de la operación que ellos necesitan para desempeñar las tareas que se les asignan. La información que se transmite a través de los conductos de comunicación debe estar sellada u oculta de manera que le sea imposible leerla a los miembros que manejan el mensaje. Se deben emplear envolturas especiales, sellos de cera u otras tecnicas para descubrir si el mensaje ha sido comprometido. Siempre que sea posible se le debe ocultar materialmente. La mejor defensa es evitar que cualquier extraño se entere de que se establece o se estableciera comunicación alguna.

B. ENCUENTRO PERSONAL:

Cualquier contacto cara a cara entre los miembros de una operación es un encuentro personal. Este es el metodo mas común de comunicación. Algunas de sus ventajas y desventajas son:

1. Ventajas:

a. Se puede lograr en menos tiempo un mayor intercambio de información y un mejor entendimiento.

b. Se pueden hacer preguntas y obtener respuestas.

c. Se desarrolla una relación personal que ayuda al estado de animo del empleado.

d. Es el mejor metodo para adiestrar o dar instrucciones especificas.

e. Se puede evaluar la actitud, la veracidad y la condición fisica y mental del empleado.

f. Ofrece la oportunidad de cambiar información, dinero o equipo.

2. Desventajas:

a. Otros pueden asociarlos si se les ve juntos de manera regular.

b. Existe la posibilidad de que caiga en una trampa si el empleado esta bajo el control de las guerrillas.

c. Puede verse muy intimamente comprometido en los problemas personales del empleado.

3. Antes de autorizar un encuentro personal o de participar en el, debe pesar las ventajas y las desventajas del mismo. La seguridad debe ser una consideración principal. ¿Se puede efectuar el encuentro en un area protegida y de manera segura? ¿Cual es la finalidad del encuentro? ¿Se podria lograr este proposito de alguna otra manera? ¿Que posible peligro hay de comprometer al empleado del agente de CI? Si despues de este análisis operacional se determina que es necesario el encuentro personal, el debe comenzar a planearlo cuidadosamente.

4. El encuentro personal puede servir de conducto de comunicación, ya sea normal, secundario o de urgencia. Al considerar encuentros personales, el debe incluir en sus planes diferentes lugares de contacto, distintas horas y los procedimientos que se deben emplear para establecer nuevos contactos. En mas de una ocasion las partes interesadas no han podido llegar ni al lugar ni a la hora previamente acordados, así que es menester que se prevea esto en los preparativos que se hagan. Si el encuentro es para fines de adiestramiento del empleado, el agente de CI debe cerciorarse de que tiene todas las ayudas de instrucción disponibles en el lugar del encuentro. Estas ayudas pueden ser mapas, fotografías, etc.